



İSKENDERUN TEKNİK
ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**ALGILANAN OTANTİK
LİDERLİK DAVRANIŞININ
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE PERFORMANS
DÜZEYLERİNE ETKİSİ:
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Manolya GÜLER

**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**

TEMMUZ 2021



**ALGILANAN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS DÜZEYLERİNE ETKİSİ:
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Manolya GÜLER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

TEMMUZ 2021

Manolya GÜLER tarafından hazırlanan “ALGILANAN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS DÜZEYLERİNE ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Hasan CİNNİOĞLU

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.

.....
.....

Başkan: Dr. Öğretim Üyesi Çağrı SAÇLI

Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.

.....
.....

Üye: Dr. Öğretim Üyesi Sait DOĞAN

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.

.....
.....

Tez Savunma Tarihi: 08/07/2021

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Doç. Dr. Ersin BAHÇECİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

İskenderun Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez üzerinde Yükseköğretim Kurulu tarafından hiçbir değişiklik yapılamayacağı için tezin bilgisayar ekranında görüntülediğinde asıl nüsha ile aynı olması sorumluluğunun tarafıma ait olduğunu,
 - Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İmza

Manolya GÜLER

08/07/2021

ALGILANAN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE PERFORMANS DÜZEYLERİNE ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE

BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Manolya GÜLER

İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Haziran 2021

ÖZET

Emek yoğun çalışma prensibine sahip olan otel işletmelerinde, üretim ile tüketimin eş zamanlı olması ve çalışan devir hızının yüksek olması nedeniyle, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı kavramları, otel işletmelerinin başarılı olabilmesi için oldukça önemlidir. Bu nedenle otel işletmeleri yöneticilerinin, görevini yerine getirirken çalışanın örgütsel bağlılık ve performans düzeylerini arttıracak biçimde davranışlar sergilemeleri gerekmektedir.

Yöneticilerin otantik liderlik davranışı sergilemesi; çalışanların motivasyonunu, örgüte olan bağlılığını ve performans düzeylerini etkileyeceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın temel amacı; otel işletmelerinde görev yapan çalışanların yöneticilerinde algıladıkları otantik liderlik davranışının örgütsel bağlılık ve performans düzeylerini ne derece etkilediğini ortaya koymaktır. Aynı zamanda örgütsel bağlılık düzeyinin çalışan performansını ne şekilde etkilediğini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda, öncelikle konuyla ilgili literatür taraması yapılarak kuramsal yapı oluşturulmuştur. Daha sonra basit tesadüfi örneklem yöntemi ile Antalya’da hizmet veren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından anket tekniğinden yararlanılarak, 407 anket toplanmıştır. Toplanan verilere yönelik; yüzde ve frekans, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; çalışanların, yöneticilerini otantik lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışanların orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları ve yüksek düzeyde performans sergiledikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Bununla birlikte otantik liderlik davranışının; çalışanların örgütsel bağlılık ve performans düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların sahip olduğu örgütsel bağlılığın ise; çalışanın sergilediği performans düzeyini pozitif yönde ve anlamlı biçimde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Turizm, otel işletmeleri, otantik liderlik, örgütsel bağlılık, çalışan performansı

Sayfa Adedi : 100

Danışman : Dr. Öğretim Üyesi Hasan CİNNİOĞLU

THE EFFECT OF PERCEIVED AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIOR ON
EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PERFORMANCE
LEVELS: RESEARCH IN HOTEL MANAGEMENT

(M. Sc. Thesis)

Manolya GÜLER

ISKENDERUN TECHNICAL UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

June 2021

ABSTRACT

Organizational commitment and employee performance concepts are very important for hotel businesses to be successful, as production and consumption are simultaneous and employee turnover is high in hotel enterprises, which have a labor-intensive working principle. For this reason, hotel business managers should behave in a way that increases the organizational commitment and performance levels of the employee while performing their duties.

Managers' authentic leadership behavior; It will increase the motivation, commitment to the organization and performance levels of the employees. The main purpose of this research is; It reveals to what extent the authentic leadership behavior perceived by employees working in hotel businesses in their managers affects their organizational commitment and performance levels. At the same time, it was aimed to determine how organizational commitment level affects employee performance. In line with these purposes, the theoretical structure was created by scanning the literature on the subject. Later, 407 questionnaires were collected by using the survey technique from the employees of five-star hotel establishments serving in Antalya with the simple random sampling method. Regarding the collected data; percentage and frequency, factor, correlation and regression analyzes were made. According to the analysis results; It has been determined that employees perceive their managers as authentic leaders. At the same time, it was found that the employees had a medium level of organizational commitment and showed a high level of performance. However, authentic leadership behavior; It was determined that it positively and significantly affected the organizational commitment and performance levels of the employees. The organizational commitment of the employees; It has been determined that it positively and significantly affects the performance level of the employee.

Key Words : Tourism, hotel management, authentic leadership, organizational commitment, employee performance

Page Number : 100

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Hasan CİNNOĞLU

TEŞEKKÜR

Otel işletmelerinde algılanan otantik liderlik davranışının, çalışanların örgütsel bağlılık ve performans düzeyine etkisini tespit etmek amacıyla hazırlanan bu çalışmada, yüksek lisans öğrenim sürecim boyunca bana her konuda yol gösteren, değerli görüşlerini ve desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hasan CİNNİOĞLU ‘na, eğitim hayatım boyunca emeği geçen tüm hocalarıma, bu süreçte desteklerini sürekli hissettiğim öncelikle sevgili anneme, eŐime ve değerli aileme, veri toplama sürecinde bana destek olan arkadaşlarıma sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK	3
2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı	3
2.2. Liderlik Yaklaşımları.....	4
2.2.1. Özellikler yaklaşımı	5
2.2.2. Davranışsal liderlik yaklaşımı	6
2.2.3. Durumsal liderlik yaklaşımı	10
2.3. Modern Liderlik Yaklaşımları	12
2.4. Otantik Liderlik	14
2.4.1. Otantiklik kavramı.....	14
2.4.2. Otantik liderlik kavramı	15
2.4.3. Otantik liderliğin özellikleri	17
2.4.4. Otantik liderliğin boyutları	18
Öz farkındalık.....	19
Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi.....	20

İçselleştirilmiş ahlaki anlayış	21
İlişkilerde şeffaflık	22
2.5. Otantik Liderliğin Diğer Liderlik Tarzları İle Karşılaştırılması	22
2.6. Turizm İşletmelerinde Otantik Liderlik	23
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	26
3. 1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	26
3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	28
3.2.1. Davranışsal bağlılık yaklaşımları	29
3.2.2. Tutumsal bağlılık yaklaşımları	30
3.3. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	32
3.3.1. Duygusal bağlılık	32
3.3.2. Devam bağlılığı	33
3.3.3. Normatif bağlılık	34
3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	35
3.4.1. Kişisel faktörler	35
3.4.2. Örgütsel faktörler	36
3.4.3. Örgüt dışı faktörler	38
3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	38
3.5.1. Düşük örgütsel bağlılık	39
3.5.2. İlmli örgütsel bağlılık	39
3.5.3. Yüksek örgütsel bağlılık.....	40
3.6. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık	41
3.7. Çalışan Performansı.....	42
3.7.1. Performans ve çalışan performansı kavramı	43
3.7.2. Çalışan performansını etkileyen faktörler	45
3.7.3. Turizmde çalışan performansı	46

Sayfa

3.8. Otantik Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Çalışanın Performans Düzeyine Etkisi.....	47
3.9. Örgütsel Bağlılık İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki	49
4. YÖNTEM.....	51
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	51
4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	53
4.2.1. Otantik liderlik ölçeği.....	53
4.2.2. Örgütsel bağlılık ölçeği	54
4.2.3. Çalışan performansı ölçeği	54
4.3. Araştırmanın Evreni, Örnekleme, Varsayımları ve Sınırlılıkları	54
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	56
4.5. Araştırmanın Pilot Analizi	56
5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR	58
5.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Yönelik İstatistikler	58
5.2. Değişkenlerin Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular	59
5.2.1. Otantik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulgular.....	60
5.2.2. Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin bulgular	62
5.2.3. Çalışan performansı ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin bulgular	64
5.3. Katılımcıların Değişkenlere Yönelik Algı Düzeyleri	65
5.4. Otantik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	66
5.5. Otantik Liderlik İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	68
5.6. Örgütsel Bağlılık İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	70
5.7. Tartışma	71
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	75
KAYNAKLAR	80
EKLER	98
EK-1. Anket formu	98

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Blake ve Mounton yönetim matrisi	8
Çizelge 3.1. Örgütsel bağlılık tanımlarında kullanılan kriterler	27
Çizelge 4.1. Pilot uygulama sonucu değişkenlerin cronbach's alfa değerleri	57
Çizelge 5.1. Çalışanların demografik özelliklerine yönelik bulgular	58
Çizelge 5.2. Otantik liderlik ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alfa değeri.....	62
Çizelge 5.3. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alfa değeri	64
Çizelge 5.4. Çalışan performansı ölçeğe ilişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	65
Çizelge 5.5. Katılımcıların otantik liderlik algı düzeyleri.....	65
Çizelge 5.6. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri.....	66
Çizelge 5.7. Katılımcıların performans düzeyleri.....	66
Çizelge 5.8. Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi.	67
Çizelge 5.9. Otantik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	68
Çizelge 5.10. Otantik liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi.....	69
Çizelge 5.11. Otantik liderliğin çalışan performansına etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi	70
Çizelge 5.12. Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi.....	70
Çizelge 5.13. Örgütsel bağlılığın çalışan performansına etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	71

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması	29
Şekil 4.1. Araştırmanın modeli	56
Şekil 5.1. Otantik liderlik ölçeğine yönelik ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi	61
Şekil 5.2. Örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi....	63



SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

AFA

Açımlayıcı Faktör Analizi

DFA

Doğrulayıcı Faktör Analizi

KMO

Kaiser Mayer Olkin Katsayısı

MAX

Maximum

MIN

Minimum

ORT

Ortalama

SS

Standart Sapma

1. GİRİŞ

Teknolojinin giderek gelişmesi; küreselleşmenin ve örgütler arasında yaşanan rekabetin artmasına, aynı zamanda bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesine neden olmuştur. Yaşanan bu gelişmeler örgütlerin yapısını doğrudan etkilemiştir. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için yaşanan değişimlere uyum sağlamışlardır. İnsan kaynağının sadece maliyet unsuru olarak görüldüğü ve klasik yönetim anlayışlarının hâkim olduğu örgütlerde; insan kaynağı gücü ön plana çıkmış, klasik yönetim anlayışının yerini modern yönetim anlayışı almıştır. Klasik yönetim anlayışında, örgütün karlılığı ve etkinliği önemliken çalışanlar ikinci planda yer almaktaydı. Modern yönetim anlayışında ise; örgütün başarılı olabilmesindeki asıl unsurun çalışanların etkinliği ve sergiledikleri performansa bağlı olduğu anlaşılmıştır.

Hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlar sergilemesinde yöneticilerin etkisi oldukça fazladır. Yöneticilerin öncelikle lider vasfına sahip olmaları gerekmektedir (Cinnioğlu, 2018: 2). Lider vasfına sahip olan yöneticilerin; çalışanların motivasyonunu, performans düzeyinin ve örgüte olan güven duygunu geliştirmeye yönelik davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Aynı zamanda liderin, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaı gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması durumunda çalışan memnun olacak performans düzeyi ve örgüte olan bağlılığı da artacaktır (Akgündüz, 2012: 2).

Son yıllarda birçok modern liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Bu liderlik türlerinden biri de otantik liderliktir. Otantik liderlik davranışını benimseyen liderler; şeffaf, öz farkındalığa ve yüksek ahlaki anlayışa sahip, bilgiyi dengeli ve doğru biçimde değerlendirebilen kişilerdir (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004). Otel işletmelerinde yöneticilerin otantik liderlik davranışı sergilemeleri; çalışanın motivasyonunu arttırarak görevini en iyi şekilde yerine getirmesine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda yüksek motivasyona sahip çalışanın performans düzeyi de buna bağlı olarak yükselmektedir. Otantik liderlik anlayışını benimseyen liderler, güvenilir örgüt ortamı oluşturur, çalışanlarla iyi ilişkiler kurarak çalışanın kendini geliştirmesine katkıda bulurlar. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini arttıracak davranışlar sergilerler.

Bu çalışmanın temel amacı; otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerinde algıladıkları otantik liderlik davranışının, çalışanın örgütsel bağlılık ve performans düzeyini ne derecede etkilediğini tespit etmektir. Aynı zamanda çalışanların sahip olduğu örgütsel bağlılığın, performans düzeylerini nasıl etkilediğini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmanın yapılmasındaki amaçlardan bir diğeri ise literatürde konuyla ilgili az sayıda çalışma yapılmış olmasıdır. Aynı zamanda turizm sektöründe yöneticilerin otantik liderlik davranışı sergilemelerinin; çalışanların performans düzeyini arttıracacağı, böylece çalışanın daha kaliteli mal ve hizmet sunacağı ve işletmenin başarısının artacağı varsayılarak yapılmıştır. Çalışma nicel desenli ve amaç bakımından açıklayıcı bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise; Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından basit tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenen 407 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sektör bakımından turizm sektörü ile, zaman bakımından 2021 yılı, işletme türü bakımından beş yıldızlı otel işletmeleri, coğrafi bakımdan ise Antalya ili ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın Antalya ilinde yapılması, çok sayıda beş yıldızlı otel işletmesinin bulunması, turizm açısından önemli konuma sahip olması, maliyet ve zaman unsurlarının kısıtlı olması açısından önem arz etmektedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek ifadelerinin konuyla ilgili tüm detayları kapsadığı, aynı zamanda çalışanların anketi doldururken gerçek durumlarına veya fikirlerine yönelik cevaplandıkları varsayılmıştır.

Çalışmanın ilk ve ikinci bölümünde otel işletmeleri üzerinde ve farklı sektörlerde konuyla ilgili yapılan daha önceki çalışmalardan yararlanılarak kuramsal yapı oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde ise araştırmanın yöntem, verilerin analizi, analizler sonucu elde edilen bulgular, tartışma, sonuç ve öneriler kısımlarına yer verilmiştir.

2. LİDERLİK

Araştırmanın birinci bölümünde öncelikli olarak; liderlik kavramı ve tanımı, liderlik yaklaşımları açıklanmıştır. Daha sonra araştırmanın kapsamı çerçevesinde modern liderlik yaklaşımları boyutlarından olan otantik liderlik kavramı, otantik liderliğin boyutları, otantik liderliğin diğer liderlik tarzları ile karşılaştırılmasına ve literatürde yer alan konuyla ilgili yapılmış daha önceki çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Sosyal bir varlık olan insan, ihtiyaç ve isteklerinin gerçekleşmesi, belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için tarih boyunca bir arada yaşamış ve grup halinde hareket etmiştir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). İnsanların bir arada yaşama eğilimi ve grup halinde belirli bir hedef için harekete geçmesi, yönetilme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Çiftçi, 2018: 34). İnsanların bir arada yaşamasından dolayı oluşan problemlerin çözülmesi veya önüne geçebilmesi için yönetilme ihtiyacını oluşturmuştur. Bu ihtiyaç neticesinde ise liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Türk Dil Kurumu lider sözcüğünü; “Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse”(Türk Dil Kurumu Sözlükleri) olarak tanımlamıştır. Başka bir ifade ile lider; örgütü yöneten, örgüt kültürünü oluşturan ve değiştirebilen, insanları belli bir amaç için bir araya getiren motive eden ve sahip olduğu kişisel özellikleri sayesinde insanlar üzerinde etki bırakan kişidir (Schein, 2004; Dinçer ve Bitirim, 2007). Liderler örgütte veya örgütü oluşturan kişiler arasında oluşabilecek problemleri çözme yeteneğine sahip kişilerdir (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ve Edwin, 2000; Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks ve Gilbert, 2000). Yapılan farklı tanımlardan da anlaşıldığı gibi liderin, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasında ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde öneminin oldukça fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Birçok farklı yerde liderlere ihtiyaç olduğu gibi örgütlerin yapısında da liderlik önemli bir yere sahiptir (Kesimli, 2014). Teknolojinin gün geçtikçe ilerlemesi, iletişim ağlarının gelişmesi ve örgütler arası rekabetin artması ile örgütlerde insan kaynağı gücünün önemi de artmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak örgütlerde liderlik kavramının önemi de artmıştır. Liderlik, liderin sergilemiş olduğu işlerle ilgili bir süreçtir (Cinnioğlu, 2018: 3). 1800’lü yılların sonlarından 1930’lu yıllara kadar gücün kontrolünü ve merkezileştirilmesi liderlik

teorileri ile vurgulanmıştır (Klingborg, Moore ve Hammond, 2006). 21 .yüzyıla gelindiğinde ise, dünyadaki değişim ve gelişmeler itibariyle liderlik kavramı üzerinde çalışmalar oldukça yoğunlaşmıştır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012). Literatürde yer alan çalışmalarda liderlik kavramı birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. House (1971) liderliği; Örgütün etkinliğine ve amaçlarına fayda sağlamak amacıyla örgüt üyelerini motive etme yeteneği olarak tanımlamıştır. Bass (1990)'a göre liderlik; örgütte sahip olduğu etkiyle diğer çalışanlardan farklı olan kişidir. Abraham (1992) ise liderliği; insanların düşüncelerini ve harekete geçmelerini etkileyebilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Hogan ve Kaiser (2005)'e göre ise liderlik; örgütün rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi amacıyla bir takım oluşturup, geliştirme yeteneğidir. Winston ve Patterson (2006)'a göre liderlik; örgütün belirlediği hedeflerine ulaşması amacıyla, çalışanları motive etme yeteneğidir. Başka bir ifade ile liderlik; örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanları motive etme becerisidir (Bektaş, 2016). Yapılan farklı tanımlar incelendiğinde; liderlik ile ilgili, örgütün belirlediği hedefler doğrultusunda çalışanları motive edip harekete geçiren ve çalışanların duygu ve düşüncelerini etkileyebilme yeteneğine sahip olan kişiler olduğunu söylemek mümkündür. Liderlik kavramı, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde, belirlediği hedeflere ulaşmasında ve çalışanların verimliliğinin artması açısından oldukça önemli etkiye sahiptir (Cinnioğlu ve Güler 2019: 2). Liderlik davranışı sergilen kişilerin, örgütte önemli kararlar alan ve çalışanlara talimatlar vererek örgütü yöneten kişiler olduğu söylenebilir.

Teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesiyle örgütlerde bu gelişime ayak uydurmuşlardır. Liderlin örgüt içinde sergilediği davranışlar, otorite biçimi, liderin çalışana ve işe karşı tutumu ve liderlik tarzı örgüt için oldukça önemlidir (Töremen ve Çankaya, 2008). Dünya genelinde sürekli olarak değişen ve gelişen teknolojiye örgütlerin de uyum sağlaması rekabet üstünlüğü ve varlıklarının sürdürülebilmesi açısından zorunlu olduğunu söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak liderin yapmış olduğu işin tanımını da sürekli olarak değişim göstermektedir (Şişman, 2002: 1).

2.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramının örgütler açısından oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle tarih boyunca liderlikle alakalı birçok çalışma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir. 1920 ile 1950 yılları arası yapılan çalışmalarda; liderliğin doğuştan kazanılmış bir olgu

olduğu ve liderin sahip olduğu özelliklerle öne çıktığı ileri sürülmüştür. 1950 sonrasında ise, liderlik tanımında liderin davranışları ön plana çıkmıştır. İyi ve güçlü bir liderin doğru davranışlar sergileyen kişi olduğu ileri sürülmüştür. 1970'lere gelindiğinde ise, dış faktörlerin liderin üzerinde nasıl etki yarattığı araştırılmıştır ve liderin çevresel faktörlerden nasıl etkilendiği incelenmiştir. 1970 ile 1980 yılları arasında ise; liderin sembolik rolleri ve sergilemesi gereken davranışlar üzerinde araştırmalar yapılmıştır. (Yekeler, 2015: 46). Liderlik teorileri temelde üç grupta incelenmiştir. Bunlar; özellikler yaklaşımları, davranışsal yaklaşımlar, durumsallık yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımlarıdır (Scandura ve Williams, 2004; Acar, 2013).

2.2.1. Özellikler yaklaşımı

Liderlik yaklaşımlarının en eski teorisi ‘‘Büyük Adam Teorisi’’ olarak bilinmektedir. Bu teoriye göre liderlik; ya doğuştan kazanılır ya da çocuk yaşta ortaya çıkan mucize sonucu oluşur (Riaz ve Haider, 2010). Özellikler yaklaşımına göre, bireyin lider olabilmesi için diğer bireylerden farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Başka bir ifade ile lideri diğer bireylerden ayıran; sahip olduğu kişisel, bilişsel veya fiziksel özelliklerdir (Koçel, 2014: 677). Özellikler yaklaşımına göre; liderlik özelliklerinin doğuştan kazanıldığını, dolayısıyla sonradan kazanılmasının mümkün olmadığı söylenebilir. Lideri diğer bireylerden ayıran özelliklerin; zekâ, sorumluluk, başarıma isteği, statü, katılım, özgüven, duygusal olgunluk, enerji, stres toleransı, inisiyatif, çözüm üretici olma, konuşma şekli ve bilgi, kilo ve boy gibi fiziksel özellikler şeklinde sıralanır (Madsen, 2001). Özellikler yaklaşımı üzerinde yapılan daha önceki çalışmalarda, genel zekâ ve kişilik özellikleri üzerinde yoğunlaşma olsa da; son dönemde yapılan çalışmaların çoğunluğu özel beceriler ve yönetimsel motivasyondan oluşmaktadır (Yukl, 1989).

1930 ile 1950 yılları arası yapılan çalışmalarda, farklı liderlerin başarıları incelenmiş, sahip oldukları hangi yeteneklerinin başarıyı etkilediğini tespit etmek amaçlanmıştır. Liderin sahip olduğu fiziksel özelliklerin yanında, psikolojik özellikleri de incelenmiştir (Şahin, 2012). Liderin sahip olduğu özelliklerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalarda; liderin özellikleri; fiziksel, kişisel ve sosyal özellikler olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Fiziksel özellikler; kilo, boy, yaş, cinsiyet ve sağlık durumu gibi dış liderin dış görünüşüdür. Kişisel özellikler; liderin kendine güvenin olması ve karşısındaki kişiye güven vermesi, girişimci ve

uyumlu olması gibi özelliklerdir. Sosyal özellikler ise; iyi eğitim almış olması, sosyal bir birey olması ve sürekli yükselabilen kişilikte olması gibi özelliklerdir (Köseoğlu, 2019: 25). Toplumda lider olanların, sahip oldukları özellikleri bakımından diğer bireylerden farklı olduklarını söylemek mümkündür.

Yapılan araştırmalar sonucunda; liderlerin sahip olduğu özelliklerin aynı olmadığı ve tüm liderleri kapsayan ortak bir kişilik olmadığı tespit edilmesi sonucu özellikler yaklaşımını zayıf kılmıştır. Başka bir ifade ile aynı amaca ulaşmak için iki farklı liderin sahip olduğu özelliklerinin farklı olduğunu söylemek mümkündür. Özellikler yaklaşımında, birey liderin sahip olması gerektiğinden daha fazla özelliğe sahip olmasına rağmen lider olamaması durumu da eleştiri konuları arasındadır. Özellikler yaklaşımında eleştirilen başka bir nokta ise, sadece lidere odaklanması, çalışanın da içinde bulunduğu durumların göz ardı edilmesidir (Bakan ve Doğan, 2012).

2.2.2. Davranışsal liderlik yaklaşımı

Bireylerin farklı kişisel özelliklere sahip olması ve değişen koşullarda farklı davranışlar sergiledikleri ortaya konulmuştur böylece özellikler yaklaşımının yetersiz olduğu kanısına varılmıştır. Bunun üzerine liderin sergilediği davranışlar üzerine çalışmalar yapılmıştır (Bektaş, 2016). Liderin, örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için gereken; çalışanlarla arasındaki iletişim şekli, örgüt bağlılığı, teşvik etme yeteneği, örgüt üyelerinin karar alma sürecine katkıları, emir ve yetki verme tarzı, yönetim şekli ve kaynakları kullanma yönetimi gibi sergilediği davranışlar önemlidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Davranışsal liderlik yaklaşımının ana fikri; etkin ve başarılı liderlerin sergilediği davranışların incelenmesidir (Çetin, 2008).

Örgütlerde lider ve çalışanın birbiriyle koordineli biçimde olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla lider ve çalışanı ayrı bir biçimde ele almanın mümkün olmayacağı söylenebilir. Davranışsal yaklaşım; liderin çalışanlara karşı sergilediği davranışları inceleyen yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşımın teorisine göre; birey, eğitim, gözlem ve deneyimlemeyle liderlik vasfına sahip olabilmektedir (Amanchukwu, Stanley ve Oloolube 2015). Liderin sergilemiş olduğu davranışlar örgütün işleyişini etkilediği gibi, yaşanan değişim ve gelişime uyum sağlaması da örgüt için önemli bir unsurdur. Örgütün sahip

olduğu özellikler ve örgütteki iletişim düzeyi, liderin sergilediği davranışlarla etkilidir. Lider sahip olduğu kişisel özelliklerini davranışlarına yansıtır (Gürdoğan, 2010: 25).

Davranışsal liderlik yaklaşımının geliştirilmesine yönelik, uygulamalı ve teorik olarak yapılan çalışmaların oldukça katkı sağladığını söylemek mümkündür. Yapılan çalışmalardan başlıca olanları; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi Blake ve Mauton'un yönetim matriksi, çalışmaları, McGregor'un X VE Y teorisi ve Likert'in Sistem 4 Modeli şekilde sıralanmaktadır (Kozak, 2008: 494).

Yapılan çalışmalardan ilki olan *Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarında* öncelikli olarak liderin sergilediği davranışlar tiplerini belirleyerek iki temel faktörü ortaya çıkarmıştır. Birincisi, bireyi önem veren lider, ikincisi ise işe önem veren liderlerdir. Bireye önem veren liderler; bireyin duygularına önemser ve ilgi gösterirler aynı zamansa bireyin istek ve ihtiyaçlarını göz ardı etmezler. İşe önem veren liderler ise; belirlenen işin veya amacın gerçekleştirilmesine yönelik davranışlar sergilerler. İşe önem veren liderler için çalışanla kurduğu iletişimden çok standartlar ve prosedürler daha önemlidir (Yukl, 2010). İşe önem veren liderlerin sergilediği davranışlar; iş sürelerinin belirlenmesi, çalışanların yapacakları işlerin belirlenmesi, iş için talimatlar verilmesi ve performans standartlarının belirlenmesine yöneliktir (Robbins ve Judge, 2006: 405). Bireye önem veren liderlik davranışında ise; lider çalışanlarla yakından iletişim kurar ve karşılıklı güven duygusu söz konusudur. Lider çalışanın duygu ve düşüncelerine, ihtiyaç ve isteklerine duyarlı biçimde davranarak, çalışan istek ve ihtiyaçlarına öncelik verir (Sosik, 2005).

Davranışsal liderlik yaklaşımını geliştirmek amacıyla yapılan çalışmalardan biri de *Michigan State Üniversitesinin* liderlik çalışmalarıdır. Michigan State üniversitesinin yaptığı çalışmalar da Ohio State Üniversitesinin çalışmalarına benzer şekilde liderlik davranışını çalışana yönelik ve üretime yönelik olmak üzere iki boyuta ayırmıştır. Üretime yönelik liderlik tarzını benimseyen liderlerin verimliliği ve iş tatmini düşürdüğü, çalışana yönelik davranışlar sergileyen liderlerin ise, örgütte verimliliği ve iş tatmini arttırdığı tespit edilmiştir (Güney, 2012: 376).

Bu iki liderlik davranışı, *Blake ve Mounon (1964)* tarafından yönetim matriksi olarak düzenlenmiştir. Bu matrikste, liderin sergilediği davranışlar; insanlara yönelim ve sonuçlara yönelim olmak üzere iki boyutta incelenmiştir (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002: 456).

Çizelge 1. 1’de belirtildiği gibi boyutlar derecelerine göre 9 bölüm ayrılmıştır. Bu matrikse göre liderin davranış biçimi kolaylıkla belirlenebilmektedir (Koçel, 2014: 682).

Çizelge 2.1. Blake ve Mounon yönetim matrisi (Northouse, 2007: 72)

9-Yüksek	1.9. Şehir Kulübü yönetimi								9.9. Takım Yönetimi
İnsanlara Yönelim				5.5. Orta Yol Yönetimi					
	1.1. Fakirleşmiş Yönetim								9.1. Otorite-İtaat Yönetimi
1-Düşük				Sonuçlara yönelim					9- Yüksek

Yukarıdaki matrikste; yatay ekseninde liderin üretime yönelimi, dikey ekseninde ise, liderin insanlara yönelimi ifade edilmektedir. Matrikste her eksen 9 noktalı ölçekle çizilmiştir. 9 maksimum; 1 ise minimum yönelimi ifade etmektedir.

9.1 liderlik tarzını (otorite- itaat yönetimi) sergileyen liderler, görevin gerekliliğine önem verirken çalışanlara iş dışınca iletişime geçmezken, çalışanları görevin yerine getirilmesinde araç olarak görmektedir. Bu tarz liderlerin çalışanlar açısından, baskıcı, bunaltıcı sabit ve kontrol edici olduklarını söylemek mümkündür. 1.9 liderlik tarzı (Şehir kulübü yönetimi) çalışanı ön planda tutan, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini önemseyen ve görevlerin yerine getirilmesinden üstün tutan davranış biçimidir. 5.5 liderlik tarzı (Orta yol yönetimi) ise hem üretime hem de çalışana önem veren davranış biçimidir. Bir başka boyut olan 9. 9 liderlik

tarzını (Takım yönetimi) benimseyen liderler, hem çalışanları hem de üretimi ön planda tutarlar. Son olarak 1. 1 liderlik tarzında (Fakirleşmiş yönetim) lider çalışanlarına karşı çekingen ve ilgisiz bir tavır sergiler (Bojadjev, Kostovski, Buldioski, 2015). Matrikse göre, en etkili liderlik tarzının 9. 9 tipi olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu liderlik tipini benimseyen liderler; çalışanların işe devamsızlığını azaltarak görev başarısını artırmaktadırlar (Zel, 2011: 133-134).

Yapılan çalışmalardan bir diğeri ise; *McGregor'un X ve Y teorisidir*. Bu teoride çalışanlar davranışlarına göre X ve Y grubu olmak üzere iki farklı gruba ayrılmıştır. X grubundaki çalışanların; çalışmayı sevmeyen, iş hakkında olumsuz duygular besleyen, sorumluluk almaktan kaçınan ve sürekli kontrol edilmesi gereken kişiler olduğu, bu nedenle cezalandırma, tehdit ve baskı ile kontrol altında olmaları gerektiği ifade edilmiştir (Russ, 2011). Y grubunda yer alan çalışanlar ise; sorumluluk sahibi, işini severek yapan, sorunlara çözüm üretebilen ve sürekli kontrol edilmesi gerekmeyen kişilerdir (Tamtekin, 2012). Bu teoriye göre çalışanın sergilediği davranışlara göre, liderlik tarzının da değişeceğini söylemek mümkündür. Çalışan X grubunda ise; lider otokratik liderlik davranışları sergilemesi gerekirken, Y grubu davranışlara sahip olan çalışanlar için demokratik liderlik davranışları sergilemektedirler (Kozak, 2008: 494).

Likert'in Sistem 4 Modeli; Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğinde gerçekleştirildiği bu modelde, liderin sergilediği davranışlar 4 gruba ayrılmıştır (Sinha, 2008: 271).

İstismarcı otokratik lider (sistem 1); Bu liderlik tarzında, lider baskıcı bir kişiliğe sahiptir. Örgütte kararların tümü yöneticiler tarafından alınır. Lider çalışanlara karşı baskıcı bir tavır sergiler ve hata yapan çalışanlar cezalandırılmaktadır (Alagöz, 2016: 23).

Yardımsaver otokratik (sistem 2); liderlik tarzında, lider, çalışana karşı küçümseyen bir tavırla güven duyar. Karar alınırken ara sıra çalışanın fikri alınır ve çalışanın cezalandırılmasının yanı sıra motive edilmesi amacıyla ödüllendirilir (Bakan ve Doğan, 2012).

Katılımcı - danışan lider (sistem 3); lider, karar alırken çalışanın görüşlerini önemser ve çalışan ile lider arasında az da olsa güven duygusu vardır. Çalışanla lider arasında karşılıklı

iletişim söz konusudur, lider ödüllendirme yöntemi ile çalışanı motive etmektedir. Ekip olarak çalışmaya yatkınlık vardır (Korkmaz, 2018: 33).

Demokratik lider (sistem 4); bu tarz liderler, çalışanlara tam anlamıyla güvenir ve bu güveni göstermekten kaçınmazlar. Lider her zaman çalışanın fikrini alır, karar alma sürecinde çoklu ve yüksek katılım sağlanır. Bu liderlik tarzında verimliliğin ve üretkenliğin yüksek olduğu aynı zamanda liderin sergilediği davranış nedeniyle çalışanın üretiminin arttığı da görülmektedir (Khumulo, 2015)

Özetle; sistem 1 ve sistem 2 liderlik tarzlarının yönetime yönelik, sistem 3 ve sistem 4 liderlik tarzlarının ise çalışanı ön planda tutan davranışlar sergilediklerini söylemek mümkündür.

2.2.3. Durumsal liderlik yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımı, liderin farklı durumlarda farklı davranışlar sergilemesine yöneliktir. Liderin sergilediği davranışların, değişen koşullara göre farklılık göstermesi gerektiği savunulur (Arıcı Durmuş, 2002). Bu yaklaşıma göre; hangi koşullarda, liderin başarılı olabilmesi için nasıl davranması gerektiği ile ilgili araştırmalar yapılmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 245). Liderin sergilediği tek bir davranış biçimi, her durumda ve koşulda etkin olamamaktadır. Liderin sergilediği davranış biçiminin, içinde bulunduğu durum veya koşullara göre farklılık göstermesi gerekmektedir (Kılıç, 1995). Durumsal liderlik yaklaşımına göre, davranışsal yaklaşımının en önemli eksikliği; çalışana ya da üretime yönelik davranışlar sergilediğini ifade ederken, hangi durumda çalışana ya da hangi durumda üretime yönelik davranışlar sergilenmesi durumunda liderin başarılı olabileceğinin ifade edilmemiş olmasıdır. Liderin sergilediği tek bir davranış biçiminin etkin olmadığını, örgütün içinde bulunduğu duruma göre farklılık gösterebilen davranışlar sergilemesi durumunda başarılı olabileceğini söylemek mümkündür. Durumsal liderlik yaklaşımında; çalışana yönelik ya da üretime yönelik davranış biçimi de belirli durumlarda aynı düzeyde etkilidir (Koçel, 2014: 687). Aynı örgütün farklı bölümlerinde, farklı liderlik davranışlarının sergilenmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde birçok farklı teori geliştirilmiştir. Bunlar; Fiedler'in Durumsallık teorisi, Yol-Amaç teorisi, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi, Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi ve Vroom ve

Yetton'un liderlik modelidir (Peretomode, 2012).

Fiedler'in Durumsallık Teorisi; bu teoriye göre, değişen koşullara uyum sağlayacak liderin belirlenmesi gibi geleneksel yöntemlerden farklı olarak, gerekli olan niteliklerin lidere göre olması için nasıl bir davranış sergilenmesi gerektiği ile ilgilidir. Fiedler; liderin etkinliğini belirlemek amacıyla üç farklı değişkenden oluşan rehber hazırlamıştır. Bunlar; işin yapısı, lider-üye ilişkisi ve liderin pozisyon gücüdür (Fiedler, 1965). Bu değişkenler için; iki değişkenin yüksek, bir değişkenin düşük olduğu; orta düzeyde olumlu ortam, üç değişkenin yüksek olduğu; çok olumlu ortam ve üç değişkenin de düşük olduğu; olumsuz ortam olmak üzere üç farklı ortam oluşacağı tespit edilmiştir (Peretomode, 2012).

Lider ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi düzeyde olması ve liderle çalışan arasında karşılıklı güven ilişkisi olması, liderin başarılı ve etkin olmasını sağlayacaktır. Başka bir ifade ile lider- üye ilişkisinin iyi derece olması liderin başarısını olumlu derecede etkileyecek, etkinliğini arttıracaktır. İşin yapısı açısından bakıldığında ise; örgütte işin yapılışı ile ilgili kuralların ve prosedürlerin önceden belirlenmiş olması, liderin etkinliğini ve başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Liderin pozisyon gücü, lidere; cezalandırılma, işten çıkarma veya ödüllendirilme gibi yetkiler veriyorsa liderin etkinliği de buna bağlı olarak artıracaktır (Fiedler, 1972). Örgütte lider-üye ilişkisinin düşük olması, üretime yönelik liderlik davranışını sergilendiği anlamına gelir (Hovey, 1974). Fakat örgütte çalışan lider ilişkisinin iyi derecede olması ve karşılıklı güven ilişkisinin olması; çalışanı motive edip, verimliliğin de buna bağlı olarak artacağını söylemek mümkündür.

Yol-amaç teorisi; bu teoriye göre, lider çalışanların motivasyonunu artırarak üst düzeyde verim sağlar. Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanlar motive amaçlı ödüllendirilir. Yol-amaç teorisinde liderin motivasyonundan çok çalışanın motivasyonuna önem verildiğini söylemek mümkündür. Lider, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için çalışanları harekete geçirir ve çalışanların hedefleri ile örgüt hedeflerinin uyumlu olması için çaba gösterir aynı zamanda çalışanlara yardımcı olarak hedeflerine ulaşmalarında destek olur (Robbins ve Judge, 2006). Yol-amaç teorisinde lider dört farklı davranış biçimi sergilemektedir (Malik, Aziz ve Hassan, 2014). Bunlar davranışlar; otokratik lider, destekleyici lider, katılımcı lider ve başarıya yönelik lider şeklindedir.

Otokratik lider; çalışanlar için düzenlemeler yapan, çalışanlara görevler veren performans

standartlarını belirleyip uyulmasını sağlayan ve çalışanlara işin yapılması için talimatlar veren davranışlar sergilemektedir. Destekleyici lider; çalışanlarla yakından ilgilenerken çalışanların daha başarılı olmaları için çabalar, aynı zamanda çalışanların statülerine saygı duyarak tüm çalışanlara eşit bir şekilde davranmaktadır. Katılımcı lider; karar alırken çalışanların fikirlerini alır ve karar alma sürecine katılmalarına teşvik eder. Başarıya yönelik lider ise; çalışanların zorlu hedefler belirlemelerine teşvik eder ve bu hedeflere ulaşmaları konusunda çalışanları destekleyerek performans standartlarını yükseltir (Alagöz, 2016: 27)

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi; durumsallık yaklaşımı teorilerinden bir başkası olan bu teoride; liderlik biçimleri iki konuda incelenmiştir. Bunlar; ilişki davranışı ve görev davranışıdır. İlişki davranışı; liderin çalışanlara yakın ilişki kurmasıdır. Lider, çalışanların düşüncelerine açıklık kazandırarak onlara destek olmaktadır. Görev davranışında ise; lider çalışanların görevlerini açıklar ve organize eder (Zel, 2011).

Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi; Liderliğin görev ve ilişki boyutuna liderin sahip olduğu etkinliğin de eklenmesi ile geliştirilmiştir. Etkinlik liderin görevini başarma düzeyidir. Bu teoriye göre liderin etkinliği, yaptığı işler değil ne başardığı işlerle ölçülmektedir. En etkili lider, ortama uyum sağlayabilen liderdir (Savcı, 1999; Ömürgönülen ve Sevim, 2005).

Vroom ve Yetton'un liderlik modeli; Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu modelde, farklı durumlarda liderin karar alma yöntemlerinden bahsedilmiştir. Modele aynı zamanda karar ağacı modeli de denilmektedir. Bu modele göre üç tür karar alma durumu bulunmaktadır. Birincisi; liderin karar alırken sadece kendi bilgisini kullanması ve kimsenin görüşünü almaması durumudur. İkincisi ise; liderin karar alırken çalışanların da fikirlerini alarak katılımlarını sağlamasıdır. Son olarak üçüncüsü; lider problemi çalışanlara grup şeklinde açıklar ve kararlar alınırken grup şeklinde alınır. Katılımın en fazla olduğu karar alma şeklidir (Schermerhorn, Hunt ve Osburn, 1994: 540).

2.3. Modern Liderlik Yaklaşımları

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, örgütlerin sayısı da artmış ve rekabet ortamı oluşmuştur. Buna bağlı olarak örgütlerde lider faktörü ve insan gücü ön plana çıkmıştır. Geleneksel liderlik yaklaşımları, liderlik kavramını ve davranışı açıklamada yetersiz kalması nedeniyle modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Çağlar, 2014). Modern liderlikte lider, örgütü

yönetme ve kontrol etme gibi görevlerinin yanı sıra; artan rekabet ortamında örgütün ayakta kalabilmesini ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesini planlamak zorunda olduğunu söylemek mümkündür. Literatürde birçok farklı modern liderlik türü bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik ve otantik liderlik şeklinde sıralanabilir.

Etkileşimci liderlik; liderin çalışanlardan beklentilerini açıkça ifade edip, beklenen performansın gerçekleştirilmesi durumunda çalışanları ödüllendiren liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında, lider ile çalışan arasında amaç- ödül ilişkisi söz konusudur. Etkileşimci liderlik tarzını benimseyen liderler, çalışanları harekete geçirmek, motivasyonu ve performansını arttırmak amacıyla çalışanları ödüllendirirler (Bass, 1985).

Dönüşümcü liderlik; liderin, çalışanın çıkarlarını düşünen ve örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan, aynı zamanda çalışanları örgütün amaç ve hedeflerine yönelik motive edip yetki devri yaparak örgüt amaçlarını çalışanlarla birlikte belirleyen liderlik tarzıdır (Bass, 1990). Dönüşümcü liderin yeniliğe ve değişime açık liderler olduğunu söylemek mümkündür.

Hizmetkâr liderlik; liderin, belirlenen hedefe ulaşma konusunda çalışanları motive edip güçlendirmek amacıyla çalışana hizmet eden, çalışanın çıkarlarını, istek ve ihtiyaçlarını kendi çıkarlarından üstün tutan davranışlar sergilemesidir Hizmetkâr liderler, çalışanları önemserler ve istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutarlar (Lub, 1999; Page ve Wong, 2000; Brewer, 2010). Hizmetkâr liderler sürekli olarak insanlara hizmet etme eğilimindedirler (Chung, 2011).

Karizmatik liderlik; liderin çalışana yo gösterici olmasıdır. Karizmatik liderler, belirsizliklere netlik kazandırarak eksikliklerin giderilmesine yardımcı olurlar ve çalışanlarını değişim amaçlı motive ederler. Başka bir ifade ile karizmatik liderler, çalışanlara örnek olan ve güven veren, çalışanlardan yüksek performans beklentisi olan, referans gücüne sahip ve fedakâr liderlerdir (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010).

Vizyoner liderlik; çalışanları ve örgütü etkileyip harekete geçirebilecek, vizyon oluşturup iletme gücüne sahip liderlik davranışıdır (V. Çelik, 2000: 165). Vizyoner liderler, ileri görüşlü olmakla beraber örgütün geleceği için hedefler belirleyip, gerçekleşmesi konusunda

çaba gösterirken, aynı zamanda çalışanların sahip oldukları yetenekleri değerlendirerek daha iyisini yapabileceklerine inandırırılar (Özden, 1999: 48; Aksu, 2009). Vizyoner liderlik; örgüt için güvenli ve geçerli bir gelecek vizyon oluşturma yeteneğidir (Tekin ve Ehtiyar, 2011). Başka bir ifade ile vizyoner liderler, çalışanları iyi gözlemleyen ve çalışanın yeteneklerine göre görevler vererek performansını arttırmaya yönelik davranışlar sergileyen liderler oldukları söylenebilir.

Etik liderlik; örgütün amaçları gerçekleştirirken etik anlayışına ve değerlere göre davranışlar sergileyen liderlik türüdür. Etik liderler sözünde duran ve çalışanlara ilham veren davranışlar sergilerler. Örgütte çalışanların etik kurallarına ve değerlere uygun davranışlar sergilemesi, etik liderliğin en önemli özelliğidir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012).

2.4. Otantik Liderlik

Örgütlerde güven duygusunun öneminin artmasıyla, liderden etik davranışlar sergilemesi beklenmiştir. Çalışanların güven duyabileceği etik davranışlar sergileyen aynı zamanda duyarlı olan otantik liderlik kavramı ortaya çıkmıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Modern liderlik türlerinden olan otantik liderlik; örgütü ılımlı ve pozitif bir ortam oluşturduğundan örgütün çıkarlarına katkıda bulunması nedeniyle son yıllarda oldukça ilgi gören bir liderlik türüdür (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005).

Araştırmanın temel değişkenlerinden biri olan otantik liderlik kavramı, otantiklik kavramı, otantik liderliğin özellikleri, alt boyutları ve diğer liderlik tarzlarıyla ilişkisine bu bölümde yer verilmiştir.

2.4.1. Otantiklik kavramı

Otantik kelimesi; İngilizce kökenli bir kelime olup “authentic” kelimesinden türetilmiştir. Türkçeye çevrildiğinde içten, samimi, hakiki, orijinal vb. gibi anlamlara karşılık gelmektedir. Otantiklik kavramı ise; ‘kendine sadık olmak’ veya ‘kendini bil’ anlamlarına gelen, yunan felsefesine dayanan bir kavramdır (Avolio ve Gardner, 2005). Otantiklik kavramının, modern anlamda 1980’li yıllarda ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Pozitif psikolojiye göre otantiklik “Bir insanın sahip olduğu; düşüncelerini, ihtiyaçlarını, isteklerini, tecrübelerini, tutkularını, tercihlerini ve inançlarını kendini tanıyarak ele geçirme

süreci'' olarak açıklamıştır. Kernis (2003)'e göre ise otantiklik; kişinin dış etkenlere maruz kalmadan kendi içinden geldiği gibi dürüst samimi ve doğal davranmasıdır. Otantiklik kişinin kendini dürüstçe ifade edilmesidir (Ayyıldız Ünlü, 2009). Başka bir ifade ile otantiklik; kişinin davranışlarının ve tecrübelerinin gerçekte neye inanıyorsa ve ne düşünüyorsa buna göre olması demektir (Gardner vd. 2005; Akgündüz, 2012: 18). Otantiklik kavramı için; kişinin, fikirlerini dışı vurarak gerçeği yansıtmayı sağladığını söylemek mümkündür.

Otantiklik doğuştan gelen bir yetenek olmayıp, çalışanların lidere yönettiği bir özelliktir. Otantiklik; kişinin kendini dürüstçe ifade edebilmesi, duygu ve düşüncelerini açıkça dışarıya yansıtmayı, inandığı ve hissettiklerini açıkça paylaşabilmesini içermektedir (Harter, 2002: 382). Kişinin karakteri, tercihi, duyguları, öz değerleri ve bağlılık derecesi; kişinin otantikliği ile orantılıdır (Erickson, 1994). Aynı zamanda kişinin kendini tanıyıp kabul etmesi ve sahip olduğu değerleri sürdürmesi sahip olduğu otantiklik ile bağlantılıdır (Klenke, 2007).

Felsefi açıdan bakıldığında, otantiklik; etik seçim ve ahlaki zorunluluk olarak değerlendirilirken, psikolojik açıdan ise bireysel özellikler ve kimlik özelliği taşıdığı ileri sürülmüştür (Novicevic, Harvey, Ronald ve Brown, 2006). Kişinin otantiklik özelliğine sahip olabilmesi için; etik kurallara ve ahlaki davranışlara uygun davranışlar sergilemesi, duyguları ve hissettikleriyle davranışlarının benzer olması gerektiğini söylemek mümkündür. Liderlik açısından otantiklik kavramı incelendiğinde ise, liderin içten samimi, dürüst ve gerçekçi olması durumudur (Turhan, 2007: 36).

2.4.2. Otantik liderlik kavramı

Son yıllarda örgütler arasındaki giderek artan rekabet unsuru, her geçen gün zorlaşan sosyal ve ekonomik şartlar, örgütlerin karmaşık yapısı gibi unsurlar neticesinde, bu zorlu koşullarla başa çıkabilecek ve ılımlı örgüt iklimi oluşturacak yeni liderlik tarzları arayışı ortaya çıkmıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 255). Pozitif psikolojide yapılan çalışmalar sonucunda, klasik liderlik yaklaşımlarının değişip, iş gücünün olumlu yönlerine yönelim yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Buna bağlı olarak liderlik kavramının; çalışanların sahip olduğu özelliklerin farkında olup bu özelliklerin geliştirilmesi konusunda çalışanlara yol göstermek,

çalışanlarla beraber iş yapmak ve örgütün sürdürülebilir kazançlar sağlamasına katkıda bulunmak gibi özellikler üzerinde şekillendiği görülmektedir. Başka bir ifade ile örgütlerde var olan çalışma koşullarında pozitif psikoloji akımı doğrultusunda olan liderlik tarzlarını benimsemeleri gerektiğine değinilmiştir. Bu liderlik tarzlarından biri olan; şeffaf, olumlu, samimi ve etik davranışlar sergileyen, rekabet ortamında örgütün ayakta kalmasını sağlayan ve temeli pozitif psikolojiye dayanan “otantik liderlik” tarzıdır (Özdemir, 2017: 4).

Örgütlerin, belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için rakiplerine göre farklı olmaları gerekmektedir. Bu nedenle örgütler, insan kaynağı gücünü arttırarak ahlaki değerlere önem veren, ilişkilerinde şeffaf ve dürüst davranışlar sergileyen liderlerle çalışırlar (Güler ve Cinnioğlu, 2020). Başka bir ifade ile çalışanlarla iyi iletişim kurabilen ve onlara yol gösterici olan bir lidere ihtiyaç duyulması, otantik liderlik anlayışının oluşmasına sebep olmuştur (Keser ve Kocabaş, 2014).

Otantik liderlik, örgütlerde pozitif iklim oluşturarak, bu pozitifliği örgüt amaçlarına uygun biçimde kullanırlar. Otantik liderlik davranış sergileyen liderler; bilginin dengeli dağılmasını konusunda etkili olan, ahlaki anlayışını içselleştiren ve çalışanlara karşı güvenilir olup çalışanların kendilerini geliştirmesinde katkı sağlayan, kendini bilen, duygu ve düşüncelerine aynı zamanda inançlarına uygun davranışlar sergileyen kişilerdir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Otantik liderlik; güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan, ahlaki ilke ve anlayışlara uygun davranışlar sergileyen, dürüst ve şeffaf bir biçimde iletişim kuran ve çalışanların duygularını önemseyen liderlik tarzını ifade eder (Okçu ve Anık, 2017). Luthans ve Avolio (2003)’e göre otantik liderlik; liderin sürekli olarak kendini yenilemesi, içten ve samimi davranışlar sergileyerek çalışanlarla pozitif bir biçimde iletişim kurması ve çalışanların kendilerini geliştirme sürecine katkı sağlayacak davranışlar sergilemesidir. Otantik lider; kişisel özelliklerinin farkında olan, düşüncelerinin, davranışlarının ve güçlü yönlerinin başkaları tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan kişilerdir (Gül, İnce ve Candan, 2017). Brown ve Trevino (2006)’a ise göre; otantik liderler, karar alma sürecinde ahlaki değerleri göz önünde bulundururken, olaylara farklı açıdan bakarak etik değerlere önem verirler. Aynı zamanda otantik liderler; esnek, umut ve iyimserlik özellikleriyle geleceğe uyum sağlayabilmek için çaba gösterirler (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005). Başka bir ifade ile otantik liderlerin etik ve ahlaki değerlere bağlı olan, içten samimi ve dürüst davranışlar sergileyen, çalışanın duygu ve düşüncelerine değer veren ve dışı vurduğu duyguları ile hissettikleri aynı olan liderler olduklarını söylemek

mümkündür.

2.4.3. Otantik liderliğin özellikleri

Otantik liderlerin, örgütsel amaçları pozitif yönde etkileyen birçok özelliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür. Otantik liderlik davranışını benimseyen liderler, çalışanlara emredici veya üstünlük sağlayan bir üslup kullanmak yerine, astlarına örnek olacak davranışlar sergileyerek, çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu arttırmalar (Lawler ve Ashman, 2012). Böylece çalışanların görevlerini yerine getirirken daha verimli olabilecekleri söylenebilir. Otantik liderliğin beş temel özelliği mevcuttur. Bu özellikler (Avolio ve Gardner, 2005; Harvey, Martinko ve Gardner 2006);

- Otantik liderler; karşısındaki bireylerin isteklerini yerine getirmek yerine, dürüst davranışlar sergilerler.
- Kişisel kazançlar ve statü yerine kendi inanç ve değer yargılarıyla motive olurlar.
- Otantik liderler, başkalarını taklit etmekten kaçınır, içinden geldiği gibi davranırlar.
- Otantik lider sergiledikleri davranışlarında etik ve ahlaki değerleri göz önünde bulundururlar.
- Otantik olmama konusunda çevresel etkenler ve dış baskılar olduğu durumlarda dahi, otantik davranışlarını sergilemekten vazgeçmezler.

Shamir ve Eliaim (2005) yapmış oldukları çalışmada, otantik liderlerin dört temel karakteristik özelliği olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler;

- Otantik liderin sergilediği davranışlarda sahtelik yoktur. Liderlik görevi ve liderin aktiviteleri, otantik liderlerin sahip olduğu için kendi davranışları anlamına gelir. Doğru ve gerçek olan ne varsa buna göre davranışlar sergilerler.
- Otantik liderler saygınlık, kişisel ödüller veya statü gibi kavramlarla motive olmazlar. Değer odaklı göreve sahiptirler ve onları motiven eden gerçeğe ve doğru olan inançlarıdır.
- Otantik liderler, kendi değer ve inançlarına dayanarak liderlik görevlerini yerine getirirler. Otantik liderlerin sergiledikleri davranışları ile inançları aynıdır. Otantik liderlik anlayışını benimseyen liderler, karşısındakinin memnuniyetinden çok, kendi değer yargılarına göre hareket ederler.

- Otantik liderler rol yapmazlar. Fakat değerleri ve inançları doğrultusunda sergiledikleri davranışlarından dolayı farklı liderlik türü davranışları ile benzer olabilmektedirler. Otantik liderler kendi bakış açılarına göre liderlik görevini gerçekleştirirler.

Otantik liderlik davranışının temel özelliklerinden bir diğeri ise, kendini diğer bireylere dürüst göstermek değil, kendi kendine dürüst olmaktır (Kesen ve Ayyıldız, 2008). Başka bir ifade ile otantik liderin içinden geldiği gibi davrandığını söylemek mümkündür. Toor ve Ofori (2008)'e göre; otantik liderler; disiplinli, yüksek ahlaki karakterli, pozitif enerjili, esnek, umutlu ve güvenilir özelliklerine sahiptirler. Otantik liderler çalışanların kendilerini geliştirip ilerlemesi konusunda olanlara destek olup çalışanları motive ederler (Topaloğlu ve Özer, 2004).

Kısaca otantik liderler için; öncelikli olarak kendini tanıyan, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan, nasıl davranması gerektiğini bilen, çevresindeki bireylere ve çalışanlara değer veren, çalışanlara kendilerini geliştirmeleri konusunda destek olup yol gösteren, etik ve ahlaki değerlere önem veren, azimli ahlak sahibi, inançları doğrultusunda hareket eden ve her zaman umudu olan liderler oldukları söylenebilir.

2.4.4. Otantik liderliğin boyutları

Kernis (2003) yapmış olduğu çalışmada otantik liderliğin boyutlarını; bilgiyi tarafsız değerlendirme, farkındalık, ilişkilerde ve davranışlarda otantiklik şeklinde belirtmiştir. Ilies, Morgen ve Nahrhang (2005) yaptıkları çalışmada, Kernis'in geliştirmiş olduğu boyutlardan esinlenerek, Otantik liderliği; bilginin tarafsız değerlendirilmesi, öz farkındalık, otantik davranış ve otantik ilişkisel yönelimler olarak dört farklı boyutta incelemiştir. Gardner (2005) ise yapmış olduğu çalışmada, Ilies ve arkadaşlarına benzer şekilde otantik liderliği dört boyutta ele almıştır. Bu boyutlar; öz farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, otantik davranış ve ilişkilerde şeffaflık şeklindedir.

Son olarak Walumbwa, Avolio, Gardner ve Peterson (2008), daha önce yapılan çalışmalardan yola çıkarak, otantik liderlik davranışını; öz farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlaki anlayış ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere

dört boyutta incelemiştir. Aynı çalışmada, yazarlar bu boyutlardan yola çıkarak otantik liderlik ölçeğini (Authentic Leadership Questionnaire) geliştirmişlerdir.

Bu çalışmada Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen model temel alınmıştır. Walumba ve arkadaşlarının (2008) geliştirmiş olduğu bu model otantik liderlikle ilgili güncel ve kapsamlı olduğu literatürde yer alan farklı çalışmalarda (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012; Çiftçi, 2018; Güler ve Cinnioğlu, 2020) belirtilmiştir.

Öz farkındalık

Öz farkındalık; kişinin dış dünyayı algılaması sonucunda, kendi kendini değerlendirerek iyi ve kötü yönlerinin farkına varması olarak tanımlanabilmektedir (Kılınç ve Akdemir, 2019). Wong ve Cummings (2009) öz farkındalığı; kişinin sürekli olarak, güçlü yönlerini, yeteneklerini, inançlarını, temel değerlerini ve sahip olduğu amaç duygusunu anlamaya çalıştığı bir süreç olarak tanımlamıştır. Başka bir ifade ile liderin kendi kendini bilmesi olduğunu söylemek mümkündür. Öz farkındalık, liderin; dünyanın anlamını arayış içinde olduğu ve bu süreçte nasıl etkilendiği ile ilgilidir. Aynı zamanda liderin güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varırken, başkalarının üzerine nasıl etki bıraktığının bilincinde olmasıdır (Walumwa vd. , 2008).

Otantik lider için öz farkındalık oldukça önemli bir boyuttur. Çünkü kendini bilmek otantik davranışın kaynağıdır. Otantik liderlikte öz farkındalık, kişinin duyguları, değerleri ihtiyaçları ve davranışlarındaki rolleri içermektedir (Kernis, 2003). Öz farkındalık boyutu, otantik liderlik için kendi kişiliğinin farkında olması özelliğini açıkladığını söylemek mümkündür. Otantik liderler hedef belirlerken kendi hissettiklerinden, duygu ve düşüncelerinden yola çıkarak hareket ederler. Aynı zamanda hedeflerini belirlerken dış etkenlerden etkilenmeyerek özgün bir tavır sergilerler (Koçak, 2019: 15). Otantik liderin çevresel faktörlerden etkilenmeyerek, kendi fikrinden ortaya çıkan karar aldığını söylemek mümkündür. Sahip olduğu yeteneklerinin farkında olup buna göre davranışlar sergileyen otantik liderlerin, yeterli bilgi birikimine ve özgüvene sahip bireyler olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile otantik liderler için; duygularının ve hissettiklerinin farkında olan, güçlü ve zayıf yönlerini ve karşısındaki bireyler tarafından nasıl algılandığının iyi bilen kişiler oldukları, aynı zamanda öz farkındalığa sahip olan liderler için ahlaki açıdan yüksek

düzeyde dürüst ve samimi kişiliğe sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Öz farkındalık; liderin değerlerinin, hissettiklerin ve duygularının farkında olması olarak da açıklanmaktadır (Tütüncü ve Akgündüz, 2014). Öz farkındalığı yüksek olan lider, sahip olduğu tecrübelerini ve bilgilerini çalışanlar ile paylaşarak, çalışanların fikirlerini alırlar. Sahip oldukları değerlerini, duygularını ve hedeflerini dışarıya yansıtırlar (Erkılıç ve Aydın, 2019).

Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi

Otantik liderin, karar alacağı durumlarda sahip olduğu tüm bilgisini tarafsız bir biçimde göze önünde bulundurarak karar vermesidir (Özdemir, 2017: 6). Kernis (2003), bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesini; liderin olumlu ve olumsuz yönlerinin farkında olup kabullenmesi ve bunlara karşılık bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirerek objektif olması olarak açıklamıştır. Başka bir ifade ile otantik liderler, karar alırken sahip oldukları bilgiyi dengeli ve tarafsız bir biçimde değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Aynı zamanda lider karar alma sürecinde yalnızca kendi bildikleriyle yetinmeyip çevresindeki bireylerin farklı görüşlerini değerlendirdikleri söylenebilir.

Otantik liderlik davranış sergileyen liderin, karar alırken eşit ve tarafsız olması ile ilgilidir (Güler ve Cinnioğlu, 2020). Yapılan psikolojik araştırmalar sonucunda, kişi başkaları konusunda karar verirken, önyargılardan ve kusurlardan etkilendiği tespit edilmiştir (Nikpay, Siadat, Hoveida ve Nilfrooshan, 2014). Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendiren otantik liderler; karar alma sürecinde çarpıtmadan ve abartmadan, nesnel bir biçimde davranmaktadırlar. Böylece liderin, başkaları hakkında bir karara varırken de objektif davranabildiğini söylemek mümkündür. Aynı zamanda lider, kendini savunma veya yüceltme gibi bir durumla karşı karşıya kalmayacaktır. Otantik liderlik için, bilginin dengeli ve tarafsız bir biçimde değerlendirilmesi liderin karakterinin merkezinde yer alır ve bütünlüğünün bir parçasıdır. Aynı zamanda dürüst ve etik davranış, liderin yalnızca kararlarına ve yaptıklarına değil, kendi refahına da etkileri mevcuttur (Ilies vd. , 2005).

Erkutlu ve Chafra (2017)'a göre ise; karara varmadan önce, farklı görüşleri dinleyerek ve dikkate alarak karar alma şeklidir. Otantik liderler için; her türlü bilgiyi nesnel bir biçimde

ele alıp, akla uygun hale dönüştürebildiklerini söylemek mümkündür. Bu sayede lider tarafsız bilgilense sahip olurken aynı zamanda gerçeklerin de farkına varmış olur (Corner, 2015). Otantik liderler, sadece başkaları için değerlendirme yaparken değil, kendi kendilerini değerlendirirken de tarafsız davranırlar. Böylece çalışanın lidere karşısı duyduğu güven duygusu da artmaktadır (Öztürk Çiftçi, 2018: 57). Başka bir ifade ile otantik liderler, ilgili verileri farklı kaynaklardan toplayarak objektif bir biçimde analiz edip doğru karara varırlar (Peus, Wesche, Streicher, Braun ve Frey, 2012).

İçselleştirilmiş ahlaki anlayış

İçselleştirilmiş ahlaki anlayış, otantik liderin sergilediği davranışlarında etik ve ahlaki değerlere uygun davranışlar sergilemesidir (Koçak, 2019: 16). Liderin ahlaki değerleri ön planda tutarak hareket etmesi, örgütte yer alan diğer çalışanları da ahlak anlayışına sahip olmaya teşvik edeceğini söylemek mümkündür. Walumbwa ve arkadaşlarına (2008) göre otantik lider; örgütsel, sosyal ve toplumsal baskılara karşı gelerek, içsel ahlaki anlayışına göre yönelim göstermekte ve içselleştirilmiş ahlak anlayışına göre davranış sergilemektedir. Otantik liderler yüksek ahlaki karaktere sahip, dürüst ve etik kurallara uygun davranışlar sergileyen kişilerdir. Otantik liderler başkalarını mutlu etmek veya çıkar sağlamak amacıyla hareket etmezler, karar verme aşamasında dış etkenlerden etkilenmeyerek sahip oldukları ahlaki ve etik değerler doğrultusunda karara varırlar (Akgündüz, 2012: 33). Lider çevreden gelen tüm baskılara karşı karar alma sürecinde, yalnızca sahip olduğu etik değerler doğrultusunda bir yol izlerken aynı zamanda dürüstlüğü ile örgüt içinde rol model olmaktadır (Şimşek, Özgüner ve İlhan, 2017).

Otantik liderin çalışanlarla ve çevresindeki bireylerle kaliteli bir ilişki kurması, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile bağlantılıdır. Lider, sahip olduğu ahlaki bakış açısıyla örgüt içinde diğer bireylerin de ahlak anlayışını etkileyebilmektedir. Başka bir ifade ile otantik liderin etik ve ahlaki değerleri ön planda tutan davranışlar sergilemesi, örgüt içinde etik değerlerin daha iyi anlaşılmasında etki olacaktır. Aynı zamanda, içselleştirilmiş ahlaki anlayışın; otantik liderin, sahip olduğu değer yargıları ile gerçekleştirdiği eylemlerin birbiri ile tutumlu olması demektir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013).

İlişkilerde şeffaflık

Otantik bireyin, duygularının ve hissettiklerinin, sergilediği davranışlarla aynı olması gerektiğini söylemek mümkündür. Aynı zamanda otantik bireylerin, karşılıklı güven ilişkisi ve samimiyet oluşturabilmek için şeffaf ve açık oldukları söylenebilir. İlişkilerde şeffaflık; liderin, davranışlarında, algılarında düşünce ve bilgi aktarımında şeffaf olmasıdır (Lui, Liao ve Wei, 2015). İlişkilerde şeffaflık boyutu otantik liderin, çalışanlarla gerçek kişiliğini paylaşmasıdır. Başka bir ifade ile liderin kendini çalışanlara olduğu gibi sunmasıdır (Alinezhad, Abbasian ve Behrang, 2015).

İlişkilerde şeffaflık boyutu, otantik liderin örgüt içindeki ilişkilerinde güven vermesi ve açık olabilmesi sürecini açıklamaktadır. Liderin ilişkilerinde şeffaf olabilmesi için yakın ilişkiler kurarken aynı zamanda örgüt içindeki diğer bireyleri de şeffaf ve açık olmaları konusunda teşvik eder. Bu nedenle liderin gerçek kişiliğini örgüt içinde kurduğu ilişkilerde açık ve net bir biçimde ortaya koyması ve örgütteki diğer bireyler tarafından anlaşılması önem arz etmektedir (Gardner vd. , 2005).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) ilişkilerde şeffaflık boyutunu; liderin duygu ve düşüncelerini açık bir biçimde paylaşması ve sergilediği davranışları ile paylaştığı bu duygu ve düşüncelerini desteklemesi olarak açıklarken, aynı zamanda ilişkilerde şeffaflık boyutunu, örgüt içinde güven ortamı oluşturma yönetimi olarak açıklamışlardır. Başka bir ifade ile ilişkilerde şeffaflık boyutu için, liderin içinden geçenleri, hissettiklerini duygu ve düşüncelerini açıkça dışarı yansıtması ve böylece örgüt içinde güven ortamı oluşturarak çalışanları da şeffaf olmaya teşvik etmesi olduğunu söylemek mümkündür.

2.5. Otantik Liderliğin Diğer Liderlik Tarzları İle Karşılaştırılması

Otantik liderlik tarzı, pozitif liderlik tarzlarının merkezinde yer alan bir bileşendir. Bu nedenle otantik liderliği, diğer pozitif liderlik tarzlarından ayıran özelliklerinin incelenmesinin önem arz ettiğini söylemek mümkündür. Avolio ve Gardner (2005) ise, otantik liderliğin geliştirilebilmesi için diğer pozitif liderlik tarzlarından farkının belirlenmesinin gerekli olduğunu vurgulamıştır. Otantik liderliğin alt yapısı incelendiğinde; hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik ile ilişkisinin incelenmesinin

fayda sağlayacağı tespit edilmiştir (Öztürk Çiftçi, 2018: 70).

Otantik liderlik ile hizmetkâr liderliğin benzer veya farklı yönleri; hizmetkâr kavramı, kişinin herhangi bir karşılık beklemeden kendini başka bir kişiye veya kişilere adanmış olması şeklinde açıklanmaktadır (Bakan ve Doğan, 2012). Otantiklik kavramı ise, kişinin kimsenin etkisi altında kalmadan kendi içinden geldiği gibi davranmasıdır (Kernis, 2003). Hizmetkâr liderler; öz farkındalığa sahip, empati kurabilen ve vizyon sahibi kişiler iken, otantik liderler bu özelliklerin tüme sahip olmalarının yanı sıra sosyal ve pozitif psikoloji disiplinine sahip kişilerdir (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Otantik liderlik ile dönüşümcü liderliğin benzer veya farklı yönleri; Otantik liderlik ile dönüşümcü liderliğin yakın özelliklere sahip olduğu söylenebilir. İki liderlik tarzında da liderler, öz disipline sahip olan, değerlerinin farkında olan ve güvenilir kişilerdir. Dönüşümcü liderlikle için yapılan tanımlarda liderin otantik bir kişiliğe sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Ancak otantik liderin dönüşümcü olma gibi bir zorunluğu yoktur. Aynı zamanda etik ve ahlaki değerlere önem verme ile öz farkındalık, dönüşümcü liderlik ile otantik liderliğin sahip olduğu aynı özelliklerdendir (Çiçek, 2011).

Otantik liderlik ile karizmatik liderliğin benzer ve farklı yönleri; otantik liderlik ile karizmatik liderlik yaklaşımları arasında sosyal ve davranışsal anlamda farklılıklar olduğunu söylemek mümkündür. Karizmatik lider, çalışanları etkileyip harekete geçirebilmek ve onları ikna etmek için etkili ifadeler kullanırken aynı zamanda sahip oldukları cesaret, vizyon, özgüven ve ikna yeteneği ile çalışanları etkilemektedirler. Otantik liderler ise, çalışanlar üzerinde bir anlam oluştururken aynı zamanda örgüt içinde olumlu bir biçimde toplumsal gerçekleri ortaya koyarak çalışanları ve kendilerini geliştirmektedirler (Avolio ve Gardner, 2005).

2.6. Turizm İşletmelerinde Otantik Liderlik

Hizmet sektöründe yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanların ürettiği mal ve hizmet kalitesini oldukça etkilemektedir. Turizm işletmeleri, emek yoğun çalışma prensibine sahip olmaları nedeniyle insan kaynağı gücünün işletme açısından oldukça önemlidir. Çalışanların misafire sunduğu hizmetlerin daha iyi bir şekilde gerçekleşmesi misafir

memnuniyetini ve karlılığı da arttırabilir. Liderin çalışana karşı sergilediği davranışların çalışanın işine olan tutumunu etkileyebilmektedir. Otantik liderlik davranışını sergileyen liderler; etik ve ahlaki değerlere uygun, esnek ve güvenilir bir örgüt ortamı oluşturmaktadırlar (Tabak vd. , 2012).

Turizm sektöründe örgütün performansı, üretilen hizmet kalitesi, misafir memnuniyeti gibi örgütsel çıktılar üzerinde çalışanın sergilediği davranış ve tutumlar oldukça etkilidir. Çalışanın görevini yerine getirirken misafirlere ve diğer çalışma arkadaşlarına sergilediği davranışların pozitif yönde olması, konaklama işletmesinin rekabet avantajı sağlamasını, misafir memnuniyeti sağlanmasını ve çalışanın örgüte olan bağlılık duygunun artmasına neden olacaktır. Fakat çalışanların ürün veya hizmet üretirken pozitif davranışlar sergilemeleri, örgütün diğer üyeleri ile iyi iletişim kurabilmesi örgüt iklimi ile yakından ilişkilidir. Örgütün sahip olduğu politikalar, örgüt içindeki iletişim şekilleri ve algılanan liderlik tarzı gibi birçok faktör çalışanın davranış şekilleri, moral ve motivasyonu üzerinde etkilidir. Liderin sergilediği tutum ve davranışlar çalışanların örgütün diğer üyelerine ve misafirlere yönelik davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Yeşiltaş vd. , 2013).Esnek ve güvenilir çalışma ortamında, çalışanın daha öz güvenli olacağı ve işe bağlılığın da artacağını söylemek mümkündür. Konaklama işletmeleri çalışanlarının görevlerini yerine getirirken mutlu olması ve işlerine olan bağlılıkları performanslarını arttırarak daha iyi hizmet vermelerini sağlayacak, misafir tatminini ve karlılığı arttıracaktır (Hsieh ve Wang, 2015). Tütüncü ve Akgündüz (2014), seyahat acenteleri ile yaptıkları çalışmada; otantik liderlik davranışının, çalışanların yalakalık düzeyleri üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Başka bir ifade ile turizm işletmelerinde, otantik liderler oluşturdukları örgüt ikliminde çalışanın içinden geldiği gibi davranmasına imkân vererek ve olduğu gibi görünmesini sağlayarak, çalışanların yalakalık eğiliminde bulunmayacakları söylenebilir. Erkılıç ve Aydın (2019), konaklama işletmelerinde yaptıkları çalışma sonucunda; otantik liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer bir ifade ile konaklama işletmelerinde liderin otantik liderlik davranışlarını benimsemesi, örgüt içi güveni arttırarak çalışanların güvenilir ve refah bir ortamda çalışmasına imkân sağlayacağını söylemek mümkündür. Kılınç ve Akdemir (2019), yaptıkları çalışma sonucunda algılanan otantik liderlik davranışının örgüt ortamında mutluluğu arttırdığını tespit etmişlerdir. Güler ve Cinnioğlu (2020) ise konaklama işletmelerinde yaptıkları çalışma sonucunda otantik liderlik davranışının işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Turizm

işletmelerinde otantik liderler sergiledikleri davranışları ile çalışanın örgüt içinde mutlu olmasını sağlarken aynı zamanda işe olan bağlılığının da artmasına sebep olduğu söylenebilir.



3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışanların örgüte olan bağlılığını psikolojik anlamda ifade eden örgütsel bağlılık kavramı, psikoloji ve örgütsel davranış alanında son yıllarda önem kazanan konulardandır. Buna bağlı olarak çalışanın örgütsel bağlılığı konusunda yapılan çalışmaların da artış gösterdiğini söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılığın öne çıkmasındaki en önemli unsur, “çalışan” faktörüdür. Örgütlerde kaliteli mal ve hizmet üretiminin devamlılığını sağlamak için kalifiyeli personele ihtiyaç vardır. Çalışanın verimliliğinin artması ve işini istekle yerine getirmesi, çalışanın örgütsel bağlılığıyla yakından ilgilidir. Çalışana örgüt içinde değer verilmesi, çalışanın önemsenmesi, ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması durumunda çalışanın memnuniyeti sağlanacaktır. Böylece çalışanın örgüte olan bağlılığı artacak, görevini istekle yerine getirecek ve buna bağlı olarak verimlilik te artacaktır (Güçlü, 2006: 3).

3. 1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Dünyanın giderek küreselleşmesi, ticari ve ekonomik açıdan ülkelerin sınır tanımadığı ve rekabet unsurunun önem kazandığı ortamlarda, işletmeler; varlıklarını sürdürebilmek ve daha güçlü bir biçimde hedeflerine yönelmek için, örgütsel bağlılık kavramı oldukça önemlidir (Gül, 2000). Örgütsel bağlılık kavramı; çalışanın örgütün sahip olduğu değerleri ve amaçları kabul edip, bu amaç doğrultusunda örgütün başarısı için hareket etmesiyle birlikte, güçlü bir çalışma arzusuna sahip olup örgüt üyeliğinin devamlılığının sürdürmesidir (Kaya ve Selçuk, 2007). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt çıkarları için özveride bulunması, kendini örgüte adanması, örgüt için fedakârlıklar yapması, örgüt faaliyetlerini gerçekleştirilmesi ve örgütün amaçlarını benimsemesi durumudur (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007). Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık, çalışanın işletmeye olan sadakatidir (Price, 1997). Mowday ve arkadaşlarına (1979) göre, örgütsel bağlılık; çalışanın, örgütün amaçlarına hedeflerine ve değerlerine güvenip, bu değerler ve hedefler doğrultusunda hareket ederken aynı zamanda işini en iyi şekilde yapması ve örgüt üyeliğinin sürdürülmesi için istekli olmasıdır. Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığı olan çalışanı; her durumda işletmede varlığını sürdüren, düzenli ve devamlı olarak görevini yerine getiren, iş gücünü tam anlamıyla verimli bir biçimde kullanan, işletmenin vizyonunu ve amaçlarını paylaşarak işletmenin değerlerini koruyan kişi olarak açıklamıştır. McDonald ve Makin (2000) ise, örgütsel bağlılığı; çalışan ile örgüt arasında yapılmış olan psikolojik sözleşme olarak

belirmiştir. Özdevecioğlu (2003), örgütsel bağlılığı; örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseyerek, çalışanın kendini örgütün bir parçası gibi hissetmesi ve örgütün çıkarı için çaba göstermesi şeklinde açıklamıştır. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık; çalışanın örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için çaba göstermesiyle birlikte çalışanın, örgütün sahip olduğu değerlerine ve hedeflerine olan inancı şeklinde açıklanmıştır (Kitapçı, 2006). Yapılan tanımlara göre örgütsel bağlılık kavramının kısaca, çalışanın örgüte olan bağlılığını ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Çizelge 3.1. Örgütsel bağlılık tanımlarında kullanılan kriterler (Gül, 2002; Çaylıkoca, 2017)

Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler	Çalışmalar ve Bulgular
Yatırımlar	Örgütsel bağlılık, örgüt tarafından atfedilen maliyetler ve ödüllerin işlevi olup; örgütsel hizmet süresi ile orantılıdır. Bu yaklaşıma göre tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devam bağlılığında da örgüte yapılan yatırımlar esas alınmıştır.
Özellikler ve Davranışlar	Özellikler ve davranışlar kriterlerini kullananlara göre örgütsel bağlılık; “çalışanların kendi istekleriyle, şeffaf ve geri dönüşü olmayan davranışlar sergilemesi sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanan davranışsal eylemlere bağlılığıdır”, şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma göre yapılan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977); O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
Çalışanın Örgüte ve Amaca Uygunluğu	Çalışanın örgütün amaçlarına uygunluğuna değinilen çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, “çalışanın örgütsel amaçlarla, değerler ve hedeflerle özdeşleşip, bunların gerçekleştirilmesi için çaba gösterdiğinde meydana gelir”

Çizelge 3.1. (Devamı) Örgütsel bağlılık tanımlarında kullanılan kriterler (Gül, 2002; Çaylıkoca, 2017)

	şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanım; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) gibi birçok çalışmada kullanılmıştır.
--	---

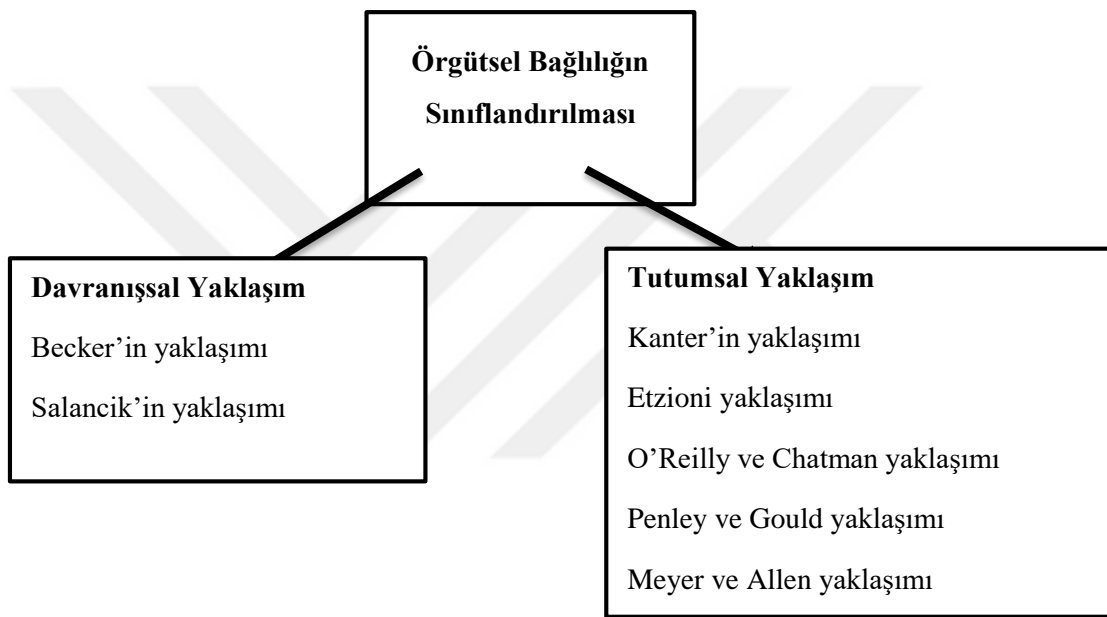
Çizelge 3. 1.'de örgütsel bağlılığın tanımlanmasında kullanılan ortak kriterler verilmiştir. Çizelgede da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık tanımları üç ana kriterden oluşmaktadır. Birinci kriterde, çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar, ikinci kriter çalışanın örgüt içindeki davranışları ve davranışlarının özellikleri, üçüncü kriterde ise çalışanla örgütün amaç uyumluluğu açıklanmıştır.

Örgütlerde insan kaynağı gücü; örgütün başarısını, verimliliğini ve üretkenliğini etkilemektedir. Başka bir ifade ile çalışanların örgüte yönelik sergilediği davranışlar örgütün başarısını etkileyebilecek güçtür (Rubin ve Brody, 20005). Örgütün başarılı olabilmesinde etkili olan faktörlerden biri, çalışanların görevini yerine getirirken örgüt amaçlarına ve hedeflerine uygun davranmasıdır. Örgüt üyelerinin motivasyonun daima yüksek olması, maddi kayıpların yaşanmaması ve çalışan devir hızının düşük olması örgütsel bağlılık kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır (Güçlü, 2006: 5). Örgüt ortamında, çalışanın refahının artırılarak çalışana değer verilmesi, örgütsel bağlılığının güçlenmesinde etkili olacağını söylemek mümkündür. Başka bir ifade ile örgüte bağlı olan çalışanın, elinden gelinin fazlasını yaparak, görevini etkili bir şekilde yerine getireceğini, böylelikle örgütün amaç ve hedeflerine katkıda bulunacağı söylenebilir.

3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Literatür incelendiğinde; örgütsel bağlılık kavramı davranışsal yaklaşım ve tutumsal yaklaşım olmak üzere iki farklı boyutta ele alındığı görülmektedir. Davranışsal bağlılık,

çalışanın sergilediği davranışlar ile ilgilidir (Çakır, Doğantan ve Bayar, 2018). Tutumsal bağlılık yaklaşımında ise, örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerinde durulmuştur. Tutumsal yaklaşıma göre, çalışanın amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin uyumlu olması gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Örgütsel bağlılığın iki farklı boyutta incelenmesinin nedeni; sosyal psikologların ve örgütsel davranışçıların konuyu farklı şekilde ele almış olmalarındandır. Sosyal psikologlar, davranışsal bağlılık üzerinde dururken, örgütsel davranışçılar, tutumsal bağlılık yaklaşımını savunmaktadır (Çaylıkoca, 2017).



Şekil 3.1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması (Gül, 2002)

3.2.1. Davranışsal bağlılık yaklaşımları

Davranışsal bağlılık genel olarak, çalışanın geçmişte yaşadığı deneyimler ve davranışları nedeniyle örgüte bağlı olma durumu ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık yaklaşımında, çalışanların sahip oldukları deneyimleri ve hizmet verdikleri örgüte uyum sağlayabilme düzeyine göre, örgüte karşı bağlılık oluşturma süreci olarak açıklanmaktadır. Davranışsal bağlılık, çalışanın uzun yıllar boyunca aynı örgütün üyesi olması ve örgüt içinde karşılaştığı problemleri çözmek için verdiği çabayı ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık davranışı sergileyen çalışanların bağlılıkları örgütten çok, örgütün yapmış olduğu uygulamalara yöneliktir (Bayram, 2005).

Becker'in Yaklaşımı; bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, çalışan ile örgütün karşılıklı davranışlarının çıkarları ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütten beklentileri sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Başka bir ifade ile çalışanın örgüt ile yaptığı bahiste ortaya koydukları ne kadar önem arz ediyorsa bağlılığı da o kadar yüksektir. Çalışan açısından bahis konusu olan faktörler; zaman, enerji, ücret, statü, sosyal güvenlik gibi unsurlar şeklinde sıralanmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği gibi bu faktörler çalışan için ne derece önem arz ediyorsa, çalışanın örgüte olan bağlılığı da fazla olacaktır. Becker yaklaşımında, çalışanlar örgüte karşı duygusal bir bağ hissetmemektir. Çalışanın örgüte olan bağlılıkları daha çok fayda içindir (Becker, 1960).

Salancik'in Yaklaşımı; bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılığın davranışsal boyutları mevcuttur. Salancik yaklaşımında örgütsel bağlılık, çalışanların bağlılık tutumlarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda bu yaklaşımda bağlılığın amaçlar ve paylaşılan değerlerden oluştuğu savunulmaktadır. Çalışanın tutumları ile sergilediği davranışlarının uyumsuz olması durumunda çalışan stres olacaktır. Tutum ve sergilenen davranışların uyum içinde olması bağlılık kavramını ortaya çıkaracaktır. Bu yaklaşıma göre çalışanlar, sergilenen her davranışa aynı derecede bağlanamamaktadırlar. Çalışanların sergiledikleri bazı davranışlarının özellikleri, o davranışa olan bağlılıklarını etkilemektedir. Aynı zamanda; açık ve net, yapıldıktan sonra iptal edilmeyen, şüphe oluşturmeyen ve gönüllülük esas olan davranışlar bağlılığı etkileyecektir (Arslan, 2017: 56).

3.2.2. Tutumsal bağlılık yaklaşımları

Tutumsal bağlılık; çalışanın bazı çıkarlar ve ödüller karşılığında örgüte bağlanmasıdır (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Tutumsal bağlılık yaklaşımında, çalışanın sahip olduğu bağlılık, çalışanın hizmet verdiği örgüt ve çalışma arkadaşlarının değerlendirilmesi sonucunda oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanın kendini örgütün bir parçası gibi hissetmesi ve örgüt üyeliğinin devamlılığı konusunda istekli olmasıdır (Salha, 2017: 40).

Kanter'in yaklaşımı; bu yaklaşımda, örgütsel bağlılık, çalışanın amaç ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedeflerinin uyumlu olması durumu açıklanmıştır. Bu yaklaşımda çalışan sahip olduğu yeteneklerini tecrübeleri ve sadakatini örgüte sunması söz konusudur. Kanter yaklaşımına göre örgütsel bağlılık üç boyutta ele anılmıştır. Bu boyutlar; devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklindedir (Kanter, 1968).

Devam bağıllığı; çalışanın örgütü benimseyip, örgüt üyeliğini devam ettirmesidir. Devam bağıllığında çalışanın kendi fedakârlığı veya çıkarları ön plandadır. Bu bağıllık türünde çalışanın örgüt bağıllığını devam ettirmesi örgüt açısından karlı bir durumken, örgütsel bağıllığın azalması maliyet unsuru olacaktır. Birlik bağıllığında ise, çalışanın kendini örgüte ve örgütteki kişilere bağlı hissetmesidir. Çalışan örgüt içinde kurduğu sosyal ilişkilerine bağlıdır. Çalışanların örgüt içinde birbirine bağlı olması ve çalışanın kendini örgüte ait hissetmesi, örgütsel bağıllığı arttıracaktır. Son boyut olan kontrol bağıllığında; çalışanın sergilemiş olduğu davranışlarının örgüt kurallarına ve değerlerine uygun olmasıdır (Karter, 1968; Güçlü, 2006: 11).

Etzioni Yaklaşımı; bu yaklaşımda örgütsel bağıllık kavramının yerini “örgütsel katılım” kavramı almıştır. Etzioni yaklaşımında, çalışanın örgüte katılım oranına göre üç farklı katılım türü olduğu savunulmaktadır. Bu üç tür katılımdan ilki olan yabancılaştırıcı katılım; çalışanın örgüte karşı yüksek derecede olumsuz tutum sergilediğini açıklamaktadır. İkincisi olan hesapçı katılımda ise; çalışanların örgüte karşı olumlu ya da daha az olumsuz bir tutum içinde olduğunu açıklamaktadır. Son olarak üçüncü katılım türü olan ahlaki katılımda; çalışanın örgüte karşı duyduğu güçlü bir pozitif yaklaşımda olduğunu açıklamaktadır (Güçlü, 2006: 10; Okçu, 2011: 20).

O'Reilly ve Chatman yaklaşımı; bu yaklaşımda çalışanın örgüte olan bağıllığı psikolojik anlamda ele alınmıştır. Buna göre örgütsel bağıllık üç boyuta ayrılmaktadır. Bunlar; uyum bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı ve içselleştirme bağıllığıdır. Uyum bağıllığında; çalışanın örgüte olan bağıllığı, örgütte ödülleri elde etme ve cezalardan kaçınma isteği olarak açıklanmıştır. Özdeşleşme bağıllığında ise; çalışanın diğer örgüt üyeleri ile iyi ilişkiler kurması ve kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmesi durumunu açıklamaktadır. Son olarak içselleştirilmiş bağıllıkta; çalışanın sahip olduğu değerlerle örgütün değerlerinin birbiriyle uyumlu olması durumunda, örgütsel bağıllık artacaktır, tam tersi bir durumda ise, işten ayrılma oranının artış olacağı açıklanmıştır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Penley ve Gould yaklaşımı; bu yaklaşım Etzioni'nin örgütsel katılım modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould yaklaşımına göre, Etzioni'nin oluşturduğu modelde yer alan yabancılaştırma, hesaplaşma ve ahlaki katılım boyutları örgütsel bağıllığı oldukça uygun biçimde açıkladığı halde literatürde yeterli ilgiyi görmediği ifade edilmiştir. Bu ilginin yetersiz kalmasının nedenlerinden biri ise; boyutların yeterince açık olmamasıdır. Bu

yaklaşımında örgütsel bağlılığı açıklamak için Etzioni'nin oluşturduğu boyutlar benimsenmiştir (Penley ve Gould, 1988).

3.3. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen'in yapmış olduğu örgütsel bağlılık yaklaşımı, literatürde en çok kabul gören bağlılık yaklaşımıdır (Durna ve Eren, 2005; Uygur, 2007; Özdemir ve Yaylı, 2014; Çaylıkoca, 2017). Bu yaklaşıma göre tutumsal bağlılık; örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi psikolojik bir durum olarak görülmektedir. Meyer ve Allen'in bağlılık yaklaşımında, çalışanlar örgüt içinde sergilediği davranışlarıyla nitelendirilmektedir. Çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmek istemesi ve bu durumun devamlılık göstermesi, örgütsel bağlılık olarak kabul edilmektedir (Meyer, Allen ve Smith, 1993).

Meyer ve Allen'in yaklaşımında, örgütsel bağlılık üç farklı boyutla ele alınmıştır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklindedir. Duygusal bağlılık; adalet, örgütsel destek ve özerklik gibi tecrübeler sonucunda oluştuğu, duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların, örgütün ilerlemesine katkı sağladığı görülmüştür. Devam bağlılığı; çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabileceği olumsuzlukları göz önünde bulundurarak örgüt üyeliğini sürdürmesi durumudur. Normatif bağlılık ise; çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmesinde kendini sorumlu hissetmeni açıklamaktadır (Lee, Tan ve Javalgi, 2010; Lawrence, Ott ve Bell, 2011).

3.3.1. Duygusal bağlılık

Bu boyutta çalışanların örgüte karşı sahip oldukları duygusal bağlılıktan bahsedilmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve örgüte bağlı olması durumunu açıklar. Çalışanların sahip olduğu duygusal bağlılıkları, örgütle bütünleşmeleri durumunu yansıtmaktadır. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini kabul etmiş ve bu amaç ve değerler doğrultusunda görevlerini yerine getirmektedirler. Başka bir ifade ile duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgüte fayda sağlayabilmek için çaba göstermektedirler (McGee ve Ford, 1987).

Örgütün amaç ve değerlerini kabul edip, örgüt üyeliğinin devamlılığının sürdürülmesinde istekli olma olarak ifade edilen duygusal bağlılık; çalışanın örgüte karşı duygusal anlamda

bağlanmasıdır. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgüt için çalışmaktan haz alırlar. Örgüt açısından bakıldığında, duygusal bağlılık; çalışanın kendini örgüte adanması, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için daha verimli çalışması ve örgüt üyeliğinin devamlılığının istemesi nedeniyle örgüt açısından oldukça önemli bir unsurdur. (Çelik, Oral ve Budak, 2015).

Hartmann ve Bamacas (2000), duygusal bağlılığı; örgüt yapısını iş tecrübelerini ve kişisel özelliklerini içinde barındıran örgüte aitlik ve bağlılık duygusu şeklinde açıklamışlardır. Gruen, Summers ve Acito (2000)'ya göre duygusal bağlılığı, örgüte psikolojik anlamda bağlanma durumu olarak tanımlamıştır. Ahmad ve Bekar (2003) ise, duygusal bağlılığın, psikolojik bağlılık anlamına geldiğini ifade etmişlerdir. Başka bir ifade ile çalışanların duygusal ve psikolojik anlamda örgüte bağlı olması, çalışanların örgütle özdeşleşmeleri ve örgütün amaç ve hedefleri için çaba göstermeleri durumudur (Acar, 2013).

Duygusal bağlılık, örgütün amaçlarına, değerlerine ve hedeflerine yönelik olan tutumsal bir yaklaşımdır. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve hedeflerine ulaşması için ellerinden gelini yaparlar (Im, Campbell ve Jeong, 2016). Yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütün başarısı için daha fazla çaba gösterirler ve örgütte karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelirler (Garland, Lambert, Hogan, Kim ve Kelley, 2014). Örgüte duygusal anlamda bağlanan çalışanlar; örgütün amaç ve hedeflerini kendi hedefleri olarak görüp, hedefleri gerçekleştirme konusunda çaba gösterirler. Böylece örgüt ile çalışan arasında uyum olacaktır. Başka bir ifade ile örgüte karşı güçlü bir bağlılığın söz konusu olduğu bu boyutta; çalışanların, örgüte duygusal anlamda bağlı olmaları nedeniyle, örgüt çıkarları ve hedefleri için görevlerini en iyi şekilde yerine getireceklerini söylemek mümkündür.

3.3.2. Devam bağlılığı

Devam bağlılığı; çalışanların örgütten ayrılmaları sonucunda oluşabilecek; işsiz kalabilme sosyal güvencenin olmaması gibi maliyetler konusundaki farkındalıklarıdır (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanların örgüt üyeliğinin devamlılığı süresince sahip olduğu emeklilik, sosyal güvenlik ve iş güvencesi gibi olanakları mevcuttur. İşten ayrılma durumunda bu olanakların tümü sona erecektir. Bu nedenle işten ayrılma durumunun çalışan açısından

oldukça maliyetli olacağını söylenebilir. Başka bir ifade ile devam bağlılığında; çalışanlar zorunlu hissetmeleri nedeniyle örgüt üyeliğini sürdürmektedirler. Devam bağlılığı, çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışan örgütte görev aldığı sürede, verdiği emekleri, kazandığı statü, sahip olduğu kariyer ve harcadığı zamanı işten ayrılması durumunda kaybedeceği düşüncesi ile devam bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Lores, Gavilan, Avello ve Blasco, 2016). Bu bağlılık türünün oluşmasındaki temel neden, çalışanın örgüt üyeliğinin sürdürülmesine ihtiyacı olmasıdır. İşten ayrılma durumu, çalışan için oldukça maliyetli olacağından çalışan örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Durna ve Eren, 2005).

Devam bağlılığına sahip çalışanlar, örgüt üyeliğinin sona ermesi durumunda, az seçeneğe sahip olduklarını düşünmektedirler. Aynı zamanda, çalışanın işten ayrılması, başka bir örgütün koşullarına alışamama, şehir değiştirmek veya tazminat hakkını kaybetme gibi durumlarla karşılaşması veya işsiz kalma gibi durumlar söz konusu olacaktır. Devam bağlılığının oluşmasında etkili olan faktörler ise; eğitim durumu, tecrübe, yetenekler, şehir değiştirmek, kişisel yatırımlar, emeklilik hakları ve çalışanın demografik özellikleri şeklinde sıralanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

3.3.3. Normatif bağlılık

Normatif bağlılık; örgüt üyelerinin, çalışanı örgütte kalmaya zorlaması sonucunda oluşan, çalışanın kendini örgüte borçlu hissetmesi ve örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusundaki inancının yüksek olduğu bağlılık türüdür. Örgütün çalışana kattıkları ve çalışanın diğer örgüt üyeleri ile kurduğu pozitif ilişkiler, çalışanın kendini örgüte borçlu hissetmesine ve örgüt üyeliğini sürdürmesine neden olmaktadır (Hoş ve Oksay, 2015). Normatif bağlılık, çalışanın örgüt içinde sosyalleşmesiyle oluşmak olup bunun sonucunda çalışanın kendini örgüte adanmasıdır. Çalışanın normatif bağlılığa sahip olması, kişisel değerlerine ve kurallara dayanan sorumluluk duygusu ile yakından ilgilidir (Allen ve Meyer, 1990).

Allen ve Meyer (1990)'e göre; normatif bağlılık; çalışanın sahip olduğu ahlaki değerler nedeniyle, örgüt üyeliğinin devam etmesi gerektiğine inanması sonucu oluşmaktadır. Çalışanın örgüte bağlılık duymasında, sergilediği davranışların ahlaki ve doğru olduğu düşüncesi etkilidir. Normatif bağlılığa sahip çalışanlar kendilerini zorunlu hissettikleri için örgüt üyeliklerini sürdürürler (Eren ve Demirgöz Bal, 2015). Bu zorunluluğun sebebi,

örgütün çalışana katmış olduğu faydalar, çalışanın ihtiyaç ve isteklerinin yanı sıra örgüt içinde kurduğu iyi iletişimler olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile normatif bağlılığa sahip çalışanlar sahip oldukları kişisel norm ve değerler sebebiyle kendilerini örgüte karşı borçlu ve sorumlu hissederler, bu nedenle örgütten ayrılmayı göze alamadıklarını söylemek mümkündür.

Normatif bağlılık boyutu, çalışanın örgüte karşı olan sorumluluk duygusunu ifade etmektedir. Çalışanın, örgütsel bağlılığı görevi olarak görmesi ve örgüte bağlı olmasının doğru bir davranış olduğuna inanması sonucu ortaya çıkar. Örgütün, çalışana eğitim vermesi, statü kazandırması, kişisel gelişimine katkıda bulunması gibi yaptığı yatırımlar nedeniyle, çalışanın örgüte duyduğu sorumluluk duygusu artmaktadır ve çalışanın kendini örgüt devamlılığı konusunda zorunlu hissetmesine neden olmaktadır (Akyol ve Aslan, 2019).

Özetle; Allen ve Meyer (1990) in yapmış olduğu üç boyutun da ortak özelliğinin, farklı nedenlerle, çalışanın örgütsel bağlılığı arttırıp işten ayrılma niyetini en aza indirmeleri olduğu tespit edilmiştir (Meyer ve Allen, 1991).

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır, ancak bu farklı faktörler, ortak özelliklerine göre üç farklı boyut olarak ele alınmıştır. Bu boyutlar; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ayrı başlık altında incelenmiştir (Özdevecioğlu, 2003; İnce ve Gül, 2005).

3.4.1. Kişisel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli etkenlerden olan kişisel faktörler, çalışanın; yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu, sahip olduğu yetenekler ve örgütten aldığı ücrettir (Mathieu ve Zajac, 1990).

Çalışanın yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, çalışanın yaşı ilerledikçe, örgüte olan bağlılığının arttığı görülmektedir. Çalışanın yaşı arttıkça, tecrübesi

de artacak ve örgütü daha iyi pozisyonlarda görev yapacaktır. Örgütte statü kazanan çalışanın örgütsel bağlılığı buna bağlı olarak artacaktır (Mowday vd. , 1979).

Cinsiyet faktörü incelendiğinde ise; kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadın çalışanlar, örgütten ayrılması ve farklı iş bulmayı zor bir durum olarak algılamaları örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Savery ve Syme, 1996).

Çalışanın eğitim durumu; diğer demografik değişkenlere göre farklılık gösterip, örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bunun sebebi ise; eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların, örgütten beklentilerinin artması ve alternatif iş olanaklarının ortaya çıkmasıdır (Mowday vd. , 1979). Kişisel faktörlerden bir diğeri olan, medeni durum faktöründe; evli olan çalışanların bekâr olanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Chiu ve Catherine, 1999). Başka bir ifade ile evli çalışanın ekonomik sorumluluklarının daha fazla olması nedeniyle işini kaybetmek istemeyeceğini söylemek mümkündür.

Çalışanın sahip olduğu iş yeteneği örgütte başarılı olmasını sağlayacaktır. Ancak yetenekli olup, sahip olduğu yeteneklerini işine aktaramaması durumda da bir başarısızlık durumu söz konusu olacaktır. Çalışanın örgütte başarısız olması, örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyecektir (Salha, 2017: 33).

Kişisel faktörlerin sonuncusu olan ücret ise, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Çalışana verilen ücret, örgütü zarara uğratmaması gerekirken, aynı zamanda çalışanın beklentilerini karşılayacak düzeyde olmalıdır. Çalışana uygun ücret verilmesi, çalışanı motive eder. Aldığı ücretten memnun olan çalışan, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için çaba gösterir, örgüt üyeliğini sürdürmek ister, buna bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyi artmış olur (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011).

3.4.2. Örgütsel faktörler

Bağlılık düzeyini etkileyen örgütsel faktörlerden başlıca olanları; rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel iklim ve örgüt kararlarına katılım olarak sıralanmaktadır (Özkalp ve

Kırel, 2011).

Çalışana sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübeye uygun olmayan işler verilmesi rol çatışmasına neden olmaktadır. Rol çatışmasının olduğu örgütte çalışan kendi yetersiz ve başarısız hisseder. Çalışanın kendini yetersiz ve başarısız hissetmesi durumunda, iş tatmini azalacak buna bağlı olarak, örgütsel bağlılık olumsuz yönde etkilenecektir (Avcı, 2008: 93). Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık ile rol çatışması arasında negatif ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Rol belirsizliği; çalışanın ne yapması gerektiği ile ilgili kararsız kalması durumudur. Rol belirsizliği, iş belirsizliği ya da sosyal-duygusal belirsizlik olarak ifade edilmektedir. Rol belirsizliği yaşayan çalışanların diğer örgüt üyeleri ya da örgüt liderlerine karşı duygusal anlamda tepki göstermesine yol açacaktır. İşindeki belirsizlikten dolayı rahatsız olan çalışan, gerilim yaşayacak ve kendini yeteneksiz hissedecektir. Kendini işe yaramaz ve yetersiz hisseden çalışanın örgüte olan bağlılığı azalacaktır (Özkalp ve Kırel, 2011). Bu nedenle rol çatışması faktörüne benzer olarak, örgütsel bağlılık ile rol belirsizliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Örgütler zamanla kendilerine en uygun kültürü oluşturup, örgütün yeni üyelerine ve rakiplerini etkileyebilmektedirler. Örgüt iklimi, örgütün amaç ve hedefleri, kültürü ve çalışma prensiplerinin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Örgüt iklimi göz görülür bir biçimde ifade edilemese de örgüt içindeki tüm olayları ve çalışanları etkiler ve etkilenir. Bu nedenle, örgüt iklimi; örgütsel bağlılık düzeyini olumlu veya olumsuz olmak üzere her iki biçimde de etkileyebilmektedir (Salha, 2017: 34).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden sonuncusu, örgüt kararlarına katılımıdır. Örgüt kararlarına katılım; çalışanların, örgütte kendileri ile ilgili alınan kararlarda, çalışanların da katılımını sağlamak ve fikirlerini alma durumunu açıklamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011). . Başka bir ifade ile çalışanın örgütte söz sahibi olması, fikirlerini açıkça ifade edebilmesi çalışanın öz güvenini ve motivasyonunu arttırarak örgütsel bağlılık düzeyini de olumlu yönde etkileyeceğini söylemek mümkündür.

3.4.3. Örgüt dışı faktörler

Çalışanın demografik yapısı ve örgütsel faktörlerin yanı sıra, örgüt dışında gelişen ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler de mevcuttur. Örgütün faaliyet gösterdiği sektörde yer alan rakip örgütler, çalışanın bağlılık düzeyini etkileyen örgüt dışı faktörlere örnektir. Sektörde farklı örgütlerin olması, çalışan için alternatif iş imkânı sağlayacaktır. Bu durum, çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz yönde etkileyecektir (Balay, 2000: 67).

Örgüt dışı faktörlerden bir diğeri ise, çalışanın sahip olduğu kültürdür. Çalışanın performans düzeyi, tutum ve davranışları, sahip oldukları kültüre göre farklılık göstermektedir. Başka bir ifade ile çalışanın sahip olduğu kültürel özelliklere göre, davranışları farklılık gösterecek, bu durum da örgütsel bağlılığı etkileyecektir. Diğer bir dış etken ise, çalışan için farklı iş imkânlarının bulunup bulunmamasıdır. Farklı iş imkânlarının olmaması, çalışanın örgütten ayrılması durumunda işsiz kalacağını düşündüğünden, örgüte olan bağlılığı artacaktır (Bakan, 2011: 210).

Örgütsel bağlılığı etkileyebilecek diğer örgüt dışı etkenler ise; sektörün durumu, ülkenin ekonomik durumu, yeni iş bulmanın zorlukları ve işsizlik oranı gibi sıralanmaktadır. (Güzel, 2009: 116).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütlerin başarılı olabilmesi açısından oldukça önemlidir. Misafirin talep ve beklentileri çoğu zaman çalışanlar tarafından karşılanması nedeniyle, çalışanın davranışlarını etkileyen bir kavram olan örgütsel bağlılık, özellikle hizmet sektöründe yer alan örgütler için önemli bir husustur (Stamper ve Dyne, 2003). Örgütte, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olması; yüksek sadakat, kaliteli üretim, yüksek verimlilik ve etkili iletişim gibi örgüt için çeşitli faydaları mevcuttur (Randall, 1987). Başka bir ifade ile yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi için ellerinden geleni yapacakları söylenebilir.

Örgütsel bağlılığın sonucunda meydana gelen unsurlar, örgütsel bağlılık düzeyine göre olumlu veya olumsuz olarak gerçekleşmektedir. Örgütün amaçlarının değerlerinin ve

hedeflerinin çalışan ile uyumlu olmaması durumunda, yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütü olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ancak, örgütün hedefleri amaç ve değerleri ile çalışanın uyumlu içinde olması durumunda, örgütün amaçlarını gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşması konusunda çalışanın katkısı olacaktır. Literatürde örgütsel bağlılığın sonuçları; düşük, ılımlı ve yüksek düzeyde olmak üzere üç grupta incelenmiştir (Balay, 2000: 83).

3.5.1. Düşük örgütsel bağlılık

Çalışanın örgüte olan bağlılığının düşük düzeyde olması sonucunda, çalışanın içinde olduğu tekdüzelikten çıkıp, yenilikçi fikri ve yaratıcılığı ortaya çıkarken, kariyeri olumsuz yönde etkilenerek, örgüt içinde statü alması zorlaşacaktır. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışan örgüt için çaba göstermez ve kendini örgütün bir parçası olarak hissetmez. Bu nedenle düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışan örgüt açısından istenmeyen sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Örgüte düşük düzeyde bağlı olan çalışana, güvenmek konusunda yöneticiler zorluk yaşayacaklardır ve bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanın, düşük düzeyde bağlılığa sahip çalışanın yerine tercih edilmesi söz konusudur (Stashevsky ve Burke, 2006).

Örgütsel bağlılığa düşük düzeyde sahip çalışanlar; görevlerini tam anlamıyla yerine getirmeyerek, örgütte pasif bir biçimde yer almaktadırlar. Aynı zamanda düşük düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanın verimliliğini azaltırken, işten ayrılma niyetini arttırmakta ve örgüt için bazı olumsuz sonuçları meydana getirmektedir (Tayfun, Palavar, ve Yazıcıoğlu, 2008). Başka bir ifade ile işten ayrılma oranının artması, işe devam oranının azalması ve personel devir oranının yükselmesi, örgüt açısından zaman kabına neden olacağını ve maliyet unsuru oluşturacağını söylemek mümkündür.

3.5.2. İlimli örgütsel bağlılık

İlimli düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini kabul etmelerine rağmen, kendilerini tam anlamıyla örgütün bir parçası gibi hissetmezler. Çalışanlar örgütte kendilerine verilen görevi yerine getirseler de, örgütün beklentileri ile kişisel değerlerinin çatışması durumunda bazı problemlere sebep olmaktadır. (Arslan, 2017: 63). İlimli düzeyde örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1990) tarafından oluşturulan örgütsel

bağlılık boyutlarındaki normatif bağlılık ile benzer özelliklere sahiptir. Bu düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar, örgüt üyeliklerini sürdürmek konusunda kendilerini zorunlu hissederler ve örgütsel bağlılığa sahip olmaları etik bir davranışı temsil eder (Koç, 2009).

İlımlı örgütsel bağlılıkta, çalışan devam ettiği örgütten veya daha önceki çalıştığı yerlerden tecrübeler edinmiş, fakat örgütle tam anlamıyla bağ oluşturamamış ve özdeşleşme sağlayamamıştır. Bu düzey örgütsel bağlılıkta; çalışan, örgütün kendisini yönetmesine izin vermemekte ve örgüt içinde kişisel kimliğini koruma yönelimindedir. İlımlı düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgütün tüm amaç ve değerlerini değil, yalnızca bazı amaç ve değerlerini benimsemektedirler (Bayram, 2005). Başka bir ifade ile ılımlı örgütsel bağlılıkta; çalışan, kendini örgüte borçlu hissettiği için örgüt devamlılığını sürdürür. Kısaca, orta düzey bağlılıkta; örgüte bağlı olmasının doğru bir davranış olduğunu düşünmesi nedeniyle örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanın açıklandığını söylemek mümkündür.

3.5.3. Yüksek örgütsel bağlılık

Çalışanların örgütün tüm değerlerini, amaç ve hedeflerini kabul edip, örgütün değer yargılarını benimsemesi sonucu çalışanın örgütle özleşmesi, kendini tamamen örgüte adanması ve örgüte güçlü bir biçimde bağlı olması durumudur. Yüksek bağlılık düzeyinde çalışanlar, örgütün tüm amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için ellerinden geleni yaparak çaba sarf ederler. Aynı zamanda bu bağlılık düzeyinde çalışanlar örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda oldukça isteklidir (Koç, 2009).

Çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olması, kariyerini olumlu yönde etkileyecek ve aldığı ücretin artmasına sebep olacaktır. Başka bir ifade ile yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt tarafından ödüllendirilmesini beraberinde getirecektir. Buna bağlı olarak, yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, başka iş arama eğilimine girmezken, çalışanların yaratıcılıkları ve yenilikçi yönleri çok fazla gelişme gösteremeyecektir (Tayfun vd. , 2008). Bu düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlara, örgüt için yaptığı fedakârlıklar ve sarf ettikleri çabalar karşılığında, yetki devri yapılması ve statü kazandırılması beklenmektedir (Balay, 2000: 89).

3.6. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık

Turizm işletmelerinin en önemli problemlerinden biri, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olması, başka bir ifade ile çalışanın işten ayrılma niyeti eğiliminin yüksek düzeyde olmasıdır. İnsan kaynağı gücünün sermaye gücünden çok daha önemli olduğu turizm işletmelerinde, liderler, tecrübeli ve yetenekli çalışana örgüte kazandırmak ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak için çaba göstermektedirler. Çalışanların; üretim faktörü olarak işlerini yürütmeleri yerine, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda görevini yerine getiren, örgütün kimliğini benimsemiş olmaları beklenmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009).

Turizm sektöründe; misafir memnuniyeti, çalışanın ürettiği mal ve hizmetin kalitesine bağlıdır. Bu nedenle, turizm işletmelerinde örgütün başarısı, çalışanın davranışlarından büyük ölçüde etkilenmektedir. Çalışanın; yetenekli, tecrübeli olması ve çalışma becerisine sahip olması turizm işletmelerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri konusunda etkilidir. Aynı zamanda yetenekli ve tecrübeli olan, işini en iyi şekilde yerine getiren çalışanların örgütte uzun süre görev yapmaları ve örgüte bağlı olmaları, turizm işletmelerinin performansı açısından oldukça önemli bir kriterdir. Başka bir ifade ile turizm işletmelerinde çalışan devir hızının düşük olması örgüt için önemli bir unsurdur. Turizm sektöründe tecrübeli çalışan eksikliği problemlerden biridir. Bu nedenle, sektörde insan kaynağı gücü örgütün başarılı olabilmesinde temel unsurlardan biridir (Kaya, 2010; Tütüncü ve Demir, 2003).

Turizm sektöründe, oteller artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, rakiplerine göre daha kaliteli mal ve hizmet üreterek misafir memnuniyeti sağlamalıdır. Üretilen bu mal ve hizmetlerin kaliteli olmasındaki en temel unsurun çalışanlar olduklarını söylemek mümkündür. Başka bir ifade ile otel işletmelerinde, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemiş, örgüt üyeliğinin sürdürülmesinde istekli olan ve örgüt çıkarları doğrultusunda çaba gösteren ve yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip çalışanlara ihtiyaç vardır (Avcı ve Küçükusta, 2009; Ögüt ve Kaplan, 2011). Otel işletmelerinin amaç ve hedeflerine ulaşmasında, çalışanın örgüte olan bağlılık düzeyinin etkili olması nedeniyle örgütler; çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için çaba göstermektedirler. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, otel işletmelerinin hedeflerine ulaşmasına ve çalışanların daha verimli ve istekli çalışmasına katkıda bulunması nedeniyle, önemsenmesi gereken bir iş

tutumdur (Akpulat, Üzümcü ve Karacan, 2016).

Turizm işletmelerinde; çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinin, örgüt açısından önemi giderek daha da anlaşılmaktadır. Örgütlerde, becerikli ve tecrübeli çalışanın istihdam edilmesi, çalışanın kendini geliştirmesi konusunda imkânlar sunulması ve çalışanın örgüte bağlılığının oluşturulması gibi konular üzerinde durulmuştur. Örgütün değerini benimsemiş ve bağlılık düzeyi yüksek olan çalışan, tecrübeleri nedeniyle daha verimli çalışacak ve örgütün başarılı olmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca örgütsel bağlılık; örgütün başarısını arttırmakla beraber, maliyet unsurlarını düşürmektedir. Turizm işletmelerinde insan kaynağının öneminin artmasıyla, örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmaların sayısı da artmıştır (Avcı, 2008: 76).

Örneğin Avcı ve Küçükusta (2009); konaklama işletmelerinde yaptıkları çalışma sonucunda, örgütsel bağlılık ile örgütsel öğrenme arasında, Kaplan ve Öğüt (2012) ise, örgütsel bağlılığın boyutları ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Pierro, Raven, Amato ve Belanger (2013) ise, yapmış oldukları çalışma sonucunda; karizmatik liderlik ve sosyal güç ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Paul ve Garg (2014), örgütsel bağlılık ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda; örgütsel bağlılık ile psikolojik dayanıklılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda Rafiee, Bahrami ve Entezarian (2015), demografik değişkenler ile örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda; örgütsel bağlılık düzeyinin örgütte çalışma süresine, yaşa ve tecrübeye göre farklılık gösterdiğini, Çakar ve Özyer (2016); yiyecek içecek işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının işten ayrılma niye arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Çaylıkoca (2017), konaklama işletmelerinde yaptığı araştırma sonucunda; örgütsel bağlılığın mesleki bağlılığı pozitif yönde etkilediğini, Çakır Doğantan ve Bayar (2018) ise, otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda ise; iş yaşam kalitesi boyutlarının, örgütsel bağlılığı arttırdığını tespit etmişlerdir.

3.7. Çalışan Performansı

Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi, kaliteli mal ve hizmet üretebilmesi ve

rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için yüksek performans sergileyen çalışanlara ihtiyaç vardır. Günümüzde örgütlerde yaşanan problemlerden biri de çalışanların görevlerini ne derecede başarabildikleri ya da sahip oldukları becerilerinin ne kadarını kullanabildiklerinin tespit edilmesi sorunudur. Örgüt için belirsizliklere yol açan bu durum, çalışan performansı kavramının ve performans değerlendirme yöntemlerinin örgütte önem kazanmasına neden olmuştur. Örgütlerin başarılı olabilmesinde önemli faktörlerden biri de mevcut işgücünü en verimli şekilde kullanmaktır. Bu nedenle çalışanların performans düzeylerini sürekli olarak değerlendirilmekte ve arttırmak için çaba gösterilmesi gerekmektedir. Performans kavramı, çalışanlar için de oldukça önemli bir kavramdır. Görevini en iyi şekilde yerine getirmek ve iyi bir performans sergilemek çalışanın özgüvenini arttıracaktır. Örgütün başarılı olabilmesinde, çalışanın performans düzeyleri oldukça etkilidir. Başka bir ifade ile örgütler, çalışanların performans düzeylerini arttırmak için çaba göstermelidirler (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014; Beğenirbaş ve Turgut, 2014).

3.7.1. Performans ve çalışan performansı kavramı

Performans kelimesi, Türk Dil Kurumuna göre; beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelebilme ve verilen görevi iyi bir şekilde yerine getirme olarak tanımlanmıştır (Web 1). İşlevsel açıdan incelendiğinde ise, belirlenen amaçlara ve önceden belirlenen standartlara uygun görevini yerine getirme oranını ifade etmektedir. Dwight (1999), performans kavramını; belirlenen amacı yerine getirme düzeyi olarak açıklamıştır Arslantürk (2009)'e göre performans, görevini yerine getiren kişinin, grubun veya örgütün belirli bir zaman diliminde amaçlara ve hedeflere ne derecede ulaşabildiğidir. Performans belirlenen amacı gerçekleştirme düzeyidir. Genel anlamda bakıldığında performans; kişinin sahip olduğu potansiyel ya da gerçek bilgi, maharet ve yeteneklerini, belirlediği hedeflere ulaşmak amacıyla ne kadarını kullandığını tanımlayan bir kavramdır. Aynı zamanda performans verimliliğin ölçülmesi olarak da açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile kişinin, görevini belirli bir zaman diliminde yerine getirirken sahip oldukları yeteneklerini kullanabilme yüzdesidir (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008).

Çalışan performansı; çalışanın verilen görevi gerçekleştirirken sarf ettiği çaba olarak açıklanmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010). Çalışan performansı; önceden belirlenmiş olan prosedürlere göre görevin yerine getirilmesi ve hedeflere ulaşabilmek, başarılı olabilmek

için mal ve hizmet üretilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Rotundo ve Sackett (2002) ise çalışan performansını; örgüte katkıda bulunmak amacıyla çalışanın kendi kontroülüyle gerçekleştirdiği davranışlar ve faaliyetler olarak açıklamıştır. Başka bir tanıma göre çalışan performansı; belirli koşullara göre veya çalışanın belirli bir zaman diliminde verilen görevi yerine getirme düzeyi olarak ifade edilmiştir. (Bayram, 2006). Çalışan performansı; çalışanın nicel ve nitel anlamda örgüte sağladığı katkılardır (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010). Çalışan performansı, örgütün belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşmasında çalışanın sağlamış olduğu katkıdır (Cinnioğlu ve Güler, 2020).

Çalışan performansı, örgütün amaçlarına, hedeflerine, misyonuna ve yapılacak işin yapısına bağlıdır. Çalışanın zorluklar karşısında ayakta kalabilmesi, kendini kontrol edebilmesi, sahip olduğu sosyal becerileri, duygusal yetenekleri, bütünlük ve güvenilirlik gibi kavramlar çalışanın performansını etkilemektedir. Çalışanın performans düzeyinin yüksek olmasında, mesleki yeterlilik, iş tanımının açıklığı, uygun çalışma ortamı ve çalışanın ahlaki değerleri etkili olan faktörlerdendir. İş tanımının belirsiz olduğu örgütlerde performans düzeyinin belirlenmesi de zor olacaktır. Bu nedenle iş tanımının açık ve net olması, iş için gerekli olan yetenek, tecrübe ve bilgi birikimine sahip olması, örgütsek bağlılık düzeyinin yüksek olması, performans düzeyini de arttıracaktır. Çalışanın performansının yüksek olması, örgütün verimliliğini arttırmakta ve örgütün başarılı olmasında önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Bu nedenle örgütlerin, çalışanların performans düzeylerini arttırmak için gerekli olan çabayı göstermeleri gerekmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008; Turunç, 2010).

Çalışanın performans düzeylerinin yüksek olması, kişinin sahip olduğu bilgi beceri ve çabası ile değil, örgüt yönetiminin performans geliştirme konusunda gösterdiği çaba da etkilidir. Örgüt yönetiminin performans geliştirmek için uygun çalışma ortamı oluşturması, koşulları sağlaması ve çalışana değer vererek fikirlerini önemsemesi performans düzeyini arttıracaktır. Bu nedenle örgütlerde çalışanların performans düzeylerini arttırmaya yönelik fiziksel ve yönetsel koşulların oluşturulması, gerekli önemin gösterilmesi gerekmektedir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve başarılı olabilmesi için çalışanları performans düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir (Onay, Süslü ve Kılıcı, 2011). Performans düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütün performans düzeyini de arttıracak ve örgütün rekabet üstünlüğü sağlamasında katkıda bulunacaktır. Bu nedenle çalışan performansının örgütün rekabet üstünlüğünü sağlamasında etkili olduğu söylenebilir.

Çalışan performans düzeyinin düşük olması örgütlerin karlılığını düşürerek başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışan performansı kavramı, çalışanın yalnızca görevini yerine getirme düzeyi değil, iş tanımında yer alamayan fakat gönüllülük esasa olarak sergilenen davranışları da kapsamaktadır. Bu gönüllü olarak sergilenen davranışlara; müşteri odaklılık, takım çalışması becerisi, kişisel disiplin, yardımseverlik, örgütün prosedürlerine ve kurallarına uyum sağlama olarak örnek verilebilir (Jawahar ve Reghavendra, 2011).

3.7.2. Çalışan performansını etkileyen faktörler

Çalışanın sahip olduğu performans düzeyinde, çalışanın kişisel özellikleri ve sahip oldukları yeteneklerinin yanı sıra, çalışılan ortamının özelliği de etkilidir. Çalışanların performans düzeyleri, yapılan değerlendirmeler sonucu ile diğer çalışanların performans düzeylerinin karşılaştırmasıyla ortaya çıkar (Ertan, 2008). Fakat bu karşılaştırmalarda çalışanların performans düzeyleri arasında farklılıklar görülmektedir. Aynı çalışanın farklı zaman dilimleri içinde sergilediği performans düzeyinde olumlu veya olumsuz farklılıklar görülmektedir.

Çalışanın performans düzeyindeki değişimlerine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Çalışanın bu faktörlere uyum sağlayabilme durumuna göre performans düzeyinin farklılık göstereceğini söylemek mümkündür. Bu faktörler; çalışana bağlı olan kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç grupta incelenmiştir (Özdemir, 2007: 4).

Kişisel faktörler; Çalışanların sahip olduğu kişisel olumlu özellikleri, performans düzeyini olumlu yönde etkileyecektir ancak her özellik çalışan performansına etkisi aynı düzeyde olmaz. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, tecrübe, yetenek, algı, tutum ve beklentiler performans düzeyini etkileyen kişisel faktörlerdir (Akın, 2019: 67). Cinsiyet faktörü açısından bakıldığında, henüz gelişmekte olan ülkelerde erkek egemen toplumlar olduğu için kadınların iş gücünde geri planda kaldıkları görülmektedir. Kadınların erkeklere göre daha hassas ve duyarlı oldukları, örgütte karşılaştıkları olumsuz durumlardan erkeklere oranla daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir (Tutar, 2004: 77; Ögüt, 2006). Yapılan araştırmalarda, yaşı genç olan çalışanların daha dinamik olduğu ancak örgütün prosedürlerini uygulama konusunda tecrübe ve bilgi eksiklikleri olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanın performans düzeyinde önemli ölçüde etkisi olan yetenek faktörünün; çalışanın sahip olduğu bilgi birikimi ve tecrübelerinin birleşimi olduğunu söylemek mümkündür. Kişinin farklı alanlarda sahip olduğu yeteneklerin birbirinden farklı düzeylerde olması mümkündür. Çalışanın doğuştan sahip olduğu veya sonradan eğitimle kazanmış olduğu yetenekleri performans düzeyini etkileyen önemli unsurlardandır (Özdemir, 2007: 6).

Örgütsel faktörler; örgütlerde iş bölümü yapılması verimlilik ve işin niteliği açısından önemlidir. Örgütlerde iş bölümünün yanlış veya yetersiz bir biçimde yapılması; iletişim sorunu, otorite eksikliği, zaman sorunu veya takım çalışması yaparken yaşanan zorluklar gibi bir takım problemlere yol açabilmektedir. Bu problemler çalışanların başarısını olumsuz yönde etkileyerek performans düzeylerini düşürecektir (Akın, 2019: 69). Örgütsel faktörler arasında yer alan iletişim biçimidir. Çalışanlara yaptıkları işler konusunda olumlu veya olumsuz geri bildirimler verilmesi çalışanın performans düzeyini etkileyecektir. Örgütsel faktörden bir diğeri ise çalışana emeğinin karşılığında hak ettiği ücretin verilmesidir. Çalışana hak ettiğinden az bir ücret verilmesi çalışanın motivasyonunu verimliliğini ve buna bağlı olarak performans düzeyini düşürecektir (Yalçın, 1994: 170).

Çevresel Faktörler; çoğunlukla vaktini örgütte geçiren çalışanlar için örgüt ortamının performans düzeyinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlar örgütte kendilerini huzurlu güvende ve rahat hissetmek isterler. Örgütün sahip olduğu çevresel ya da fiziksel unsurlar performansı etkilemektedir. Aile, dernek veya kulüp gibi toplumsal unsurlar, gelir düzeyi ve gelir dağılımı gibi ekonomik unsurlar, din, eğitim, ahlaki değerler gibi kültürel unsurlar, yasalar ve prosedürler gibi siyasal unsurlar çalışanın performans düzeyini etkileyen çevresel faktörlerdir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

3.7.3. Turizmde çalışan performansı

Örgütlerde çalışanların performansının artırılması örgütlerin düzenli bir çalışan performansı yönetiminin varlığı, çalışanlara örgütlere ve müşterilere birçok fayda sağlayacaktır. Özellikle turizm sektörü gibi emek yoğun çalışma prensibine sahip olan konaklama işletmelerinde çalışanın sergilediği performans, üretilen hizmetin kalitesini ve misafir memnuniyetini etkileyerek rekabet avantajı sağlamaktadır. Misafirin memnuniyetini sağlayan konaklama işletmeleri, misafirin tekrardan ziyaret etme eğilimini arttırmış

olacaklardır. Bu nedenle turizm sektöründe mevcut iş gücünün en verimli şekilde kullanılması ve çalışanların performans düzeylerinin yüksek olması önemli bir faktördür (Arslantürk, 2009). Konaklama işletmelerinde çalışanın sahip olduğu bilgi birikimi, tecrübe, yetenek ve bu özellikleri kullanabilme yöntemi misafirin beklentilerinin karşılanmasında önemli unsurlardır. Misafir ile çalışanın yoğun etkileşimde olduğu turizm sektöründe kaliteli bir hizmet sunabilmek için çalışanın performans düzeyinin yüksek olması gerekmektedir. Bu nedenle turizm sektöründe yer alan konaklama işletmeleri, insan kaynağı gücünü sürekli olarak geliştirmeli, mevcut çalışanlarını eğiterek, performans düzeylerini geliştirmelidirler. Çalışanların başarılarının ve başarısızlıklarının belirlenip gerekli önemlerin alınması ve çalışanın performans düzeyinin sürekli olarak takip edilmesi konaklama işletmelerinin başarılı ve etkin olabilmesi için gereklidir (Tuncer, 2011). Literatürde çalışan performansını geliştirilmesine yönelik yapılan birçok çalışma olduğunu söylemek mümkündür.

Kernis (2003), yaptığı çalışma sonucunda, liderlerin ilişkilerinde şeffaf ve açık olması ile çalışanın performans düzeyi arasında olumlu yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Barrutia, Charterina ve Gilsanz (2009), yaptıkları çalışma sonucunda personel güçlendirmenin, çalışan performansını arttıracığı sonucuna varmışlardır. Aydın, Üçüncü ve Taşdemir (2010), işletme çalışanları üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda kalite yönetiminin çalışanın performans düzeyini arttırdığını tespit etmişlerdir. Ghafoor, Qureshi, Khan ve Hijazi (2011), yaptıkları çalışma sonucunda; yöneticilerin sergilemiş oldukları davranışların, çalışanların performans düzeyini anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Kesen (2015), yaptığı çalışma sonucunda, örgütsel demokrasinin performans düzeyini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Akın (2019), turizm işletmelerinde yaptığı çalışma sonucunda, çalışanların problem çözebilme yetenekleri, duygusal zekâ düzeyi ve örgütün etik iklimi ile çalışanın performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Artun (2020) ise, otel işletmeleri üzerinde yaptığı çalışma sonucunda, hizmet inovasyonu, ve dinamik yeteneklerin, çalışanın performans düzeyini anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmiştir.

3.8. Otantik Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Çalışanın Performans Düzeyine Etkisi

Liderler, çalışanları örgüt amaçları için harekete geçirirler ve motive ederler. Çalışanların motive olması ve harekete geçmesi ile çalışanın örgüte olan bağlılığını arttıracak ve buna bağlı olarak örgüt performansının da artacağını söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılığın

ve çalışan performans düzeyinin artması, örgütlerin birçok bölümünde liderin sergilediği davranışlarla ilgilidir (O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapiz ve Self, 2010). Otantik liderliğin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ile ilişkisini belirlemeye yönelik literatürde birçok çalışma olduğunu söylemek mümkündür.

Avolio ve arkadaşları (2004), yaptıkları çalışma sonucunda; otantik liderlik davranışının, çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığını tespit etmişlerdir. Jensen ve Luthans (2006); liderlerin sergilediği otantik liderlik davranışının, çalışanları nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda; çalışanların otantik liderlik algısı arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyinin de buna bağlı olarak arttığını tespit etmişlerdir. Walumbwa ve arkadaşları (2008) ise, Çin, Kenya ve Amerika'da yer alan, beş ayrı örneklem üzerinde yaptığı çalışma sonucunda; otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Sağır ve Aydın (2019); Tekstil sektöründe, 350 kişi ile gerçekleştirdiği çalışma sonucunda, otantik liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Otantik liderliğin işten ayrılma niyeti ve çalışan performansına etkisini ölçmek amacıyla hastaneler üzerinde yapılan çalışma sonucunda, otantik liderlik davranışının, çalışanın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini, diğer bir ifade ile örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucuna varılmıştır (Taşlıyan ve Hırlak, 2016). Tanrıverdi, Akova ve Çiftçi (2016) konaklama işletmeleri üzerinde 130 çalışanla yaptıkları çalışma sonucunda, otantik liderlikle benzer özelliklere sahip dönüşümcü liderlik davranışının, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ve bağlılığı arttırdığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Rego, Lopes ve Nascimento (2016), otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Portekiz devlet üniversitesinde okuyan ve aynı zamanda çalışan öğrencilerle yaptıkları çalışma sonucunda, otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Park ve Seo (2016), otantik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmek amacıyla Kore'de yaptıkları çalışma sonucunda; otantik liderlik davranışının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Çalışanların performans düzeyleri, örgütün hedeflerine ulaşması konusunda çalışanın gösterdiği çaba ile ilgili bir kavramdır. Çalışanlar görevlerini en iyi şekilde yerine getirmek için yöneticilerin ve örgütün desteği gerekmektedir. Başka bir ifade ile çalışanın performans düzeyi, liderin sergilediği davranışlarla yakından ilgilidir (Korkmaz, 2005; Yılmaz ve Karahan, 2010).

Otantik liderlik davranışının; çalışanların sergilediği tutumlarını, davranışları ve çalışanların performans düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Avolio vd. , 2004). Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey (2009); algılanan otantik liderlik davranışı ile performans düzeyi arasında anlamlı ilişki olduğunu, Khan (2010), otantik liderliğin performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışma sonucunda, otantik liderliğin performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Gül ve Alacalar (2014) Samsun ilinde görev yapan 96 öğretmen ile yaptığı çalışma sonucunda; otantik liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Wang ve arkadaşları (2014) ise; yaptıkları çalışma sonucunda, otantik liderlik davranışı ile çalışanın performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Taşlıyan ve Hırlak (2016); Güney Doğu Anadolu bölgesinde 403 hemşire ile yaptıkları çalışma sonucunda otantik liderliğin çalışan performans düzeyini olumlu yönde etkilediği tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Yangın (2017)'in yapmış olduğu çalışmada ise, liderin sergilemiş olduğu otantik liderlik davranışı ile çalışanın performans düzeyi arasında pozitif yönde ilişki olduğunu belirtmiştir.

3.9. Örgütsel Bağlılık İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Çalışanın görevini yerine getirirken sergilediği performans, örgütün etkinliğinin ve başarısını etkileyen temel unsurdur. Çalışanın performans düzeyinin artması ile örgütün başarısı da artacaktır (İraz ve Akgün, 2011). Yüksek düzeyde performans sergileyen çalışanlar, müşteri memnuniyetini sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunurlar. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların performans düzeyleri de buna bağlı olarak yüksek olacaktır (Uygur, 2007).

Örgütte düşük performans sergileyen çalışanın, örgütsel bağlılık düzeyi de düşüktür ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti yüksek düzeydedir (Jackofsky, 1984). Örgütsel bağlılığın çalışanın performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan çalışmalar (Allen ve Meyer, 1996; Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnysky, 2002; Luchak ve Gellatly, 2007; Khan, Ziauddin ve Ramay, 2010) sonucunda özellikle örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile çalışanın performans düzeyi arasında olumlu yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Mayer ve Schoorman (1992), örgütsel bağlılık ve çalışan performansına yönelik yaptıkları çalışma sonucunda; örgütsel bağlılığın performans düzeyini anlamlı düzeyde etkilediğini tespit etmişlerdir. Kalleberg ve Marsden (1995) ise, örgütsel bağlılık ile performans arasında

olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Uygur (2007), İstanbul Ankara ve İzmir illerinde görev yapan 323 banka çalışanı ile yapmış olduğu çalışma sonucunda; örgütsel bağlılık düzeyi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ertan (2008) ise; Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde 402 çalışan ile gerçekleştirdiği çalışmada; örgütsel bağlılığın performans üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. İraz ve Akgün (2011), örgütsel bağlılığın performans düzeyine etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda, örgütsel bağlılığın performans düzeyini pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Özdemir ve Yaylı (2014), örgütsel bağlılığın performansla ilişkisini tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda; örgütsel bağlılık ile performans düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

4. YÖNTEM

Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın temel amacı, önemi, yöntemi, araştırmanın veri toplama aracı, evren, örneklem, kapsam ve sınırlılıklara, araştırmanın pilot çalışmasına yer verilmiştir. Aynı zamanda, araştırmada geliştirilen hipotezlerin analizinin yapılması ve araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arası ilişkilerin de analizi yapılarak elde edilen verilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Otel işletmelerinde, çalışanların refah düzeyi, mutluluğu, örgüt ortamı gibi unsurlar sunulan hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir. Örgütün başarılı olabilmesi için; çalışanların istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması gerekmektedir. Misafirlerin ve çalışanların istek ve ihtiyaçlarının ön plana çıktığı otel işletmelerinde, insana yönelik yönetim tarzı yaklaşımları kabul görmektedir. İnsana yönelik yönetim yaklaşımlarının başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için yöneticilerin liderlik ruhuna sahip olmaları gerekmektedir (Kozak, 2008: 505). Otel işletmelerinin sahip olduğu insan kaynağı gücü, örgütün amaçlarına ulaşması konusunda önemli bir etkidir. Otel işletmelerinde hizmet üreten ve sunumu gerçekleştiren çalışanların, örgütsel bağlılık düzeyini ve motivasyonunu etkileyen en önemli unsur liderin sergilediği tutum ve davranışlardır (Akgündüz, 2012: 52).

Bu çalışmanın temel amacı; otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları otantik liderlik davranışının, örgütsel bağlılık düzeyine ve çalışanların performansına etkilerinin tespit edilmesidir. Aynı zamanda, algılanan otantik davranışını, çalışanların örgütsel bağlılık ve performans düzeylerinin ölçülmesidir. Temel amaçlardan bir diğeri, örgütsel bağlılığın çalışan performansına etkisini tespit etmektedir. Araştırmanın alt amaçları ise; çalışanların otantik liderlik algısının, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerinin ölçülmesidir. Araştırma sorunsalı ise, yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışının, örgütsel bağlılık ve çalışan performans düzeyini nasıl ne derecede etkilediğidir.

Araştırma konusuyla ilgili farklı iş kollarında çalışmalar bulunurken, turizm sektöründe yöneticilerin otantik liderlik davranışlarıyla ilgili az sayıda çalışma bulunmaktadır. Otantik liderlik davranışını sergileyen liderlerin, otel işletmelerinde çalışanın örgüt bağlılığını ve

performansını arttıracığı ve işletme açısından fayda sağlayacağı öngörüsüyle tez konusu olarak belirlenmiştir. Özellikle son yıllarda otantik liderliğin farklı alanlarda makale ve tez konusu olarak ele alındığı görülmektedir. Konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda, otel işletmelerinde otantik liderlik davranışının örgütsel bağlılık ve çalışan performansını inceleyen herhangi bir çalışma bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada ele alınan değişkenlerin otel işletmelerinin başarısını etkileyen önemli unsurlar olduğunu söylemek mümkündür.

Hizmet kalitesi ve misafir memnuniyetinin ön planda olduğu otel işletmelerinde, amaçları gerçekleştirme ve hedeflere ulaşma konusunda çalışan rolünün oldukça fazla olduğu söylenebilir. Otel yöneticilerinin, çalışana karşı sergiledikleri tutum ve davranışların, çalışanın sunduğu hizmetin kalitesini doğudan etkileyeceğini söylemek mümkündür. Otel işletmelerinde yöneticilerin otantik liderlik anlayışını benimsemesi ve otantik liderlik davranışlarını sergilemesi durumunda, örgütte güvenli bir çalışma ortamı oluşturarak, çalışanların refah düzeyini arttıracaktır. Otel işletmelerinde otantik liderler, dürüst şeffaf ve net davranarak, çalışanların güvenini kazanırlar, böylece çalışanın örgütsel güven düzeyini arttırlar (Avolio vd. , 2004). Otantik liderlik davranışı sergileyen otel yöneticileri; etik ve ahlaki değerleri her koşulda göz önünde bulundurur, karar alma sürecinde çalışanların fikirlerini önemserler. Böylece çalışanın kendini değerli hissetmesi sağlanarak, motivasyonunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttırlar. Otel işletmelerinde yöneticilerin otantik liderlik özelliklerine sahip olması; çalışanın performans düzeyini pozitif yönde etkilerken, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyecektir (Turhan, 2007; Taşlıyan ve Hırlak, 2016; Çankaya, 2019; Güler ve Cinnioğlu, 2020).

Otel işletmelerinde yetenekli ve tecrübeli personelin örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde oldukça etkili bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanın; örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi için çaba harcaması, görevini en iyi şekilde yerine getirmesi ve örgüte bağlı olması, örgütü ileriye götürecektir, rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunacaktır. Otel işletmelerinde çalışanın örgütsel bağlılığa sahip olması, hizmet kalitesini, verimliliği ve misafir memnuniyetini arttıracaktır, buna bağlı olarak otelin karlılığı da artacaktır (Avcı ve Küçükusta, 2009; Kaplan ve Öğüt, 2012). Diğer bir ifade ile çalışanın örgüte karşı tutum ve davranışları, örgütün ilerlemesi açısından önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Emek yoğun çalışma prensibine sahip olan otel işletmelerinde çalışanın performans düzeyinin yüksek olması, üretilen mal ve hizmeti doğrudan etkilemektedir. Üretilen mal ve hizmetlerin misafir beklentilerini karşılama durumunda, misafirin tekrar ziyaret etme eğilimi artacak ve otel sadık misafir kazanmış olacaktır (Tuncer, 2011). Başka bir ifade ile misafir tatminin oluşturulmasında çalışanın sergilediği performans düzeyinin etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle otel işletmeleri mevcut insan kaynağı gücünü her zaman geliştirmeli ve çalışanların yüksek performans sergileyebilmeleri için motive etmelidir (Aydın vd. , 2010). Çalışanların kendini geliştirmesine olanak sağlayan otel yönetimi, aynı zamanda otelin gelişimine de katkı sağlamış olacağını söylemek mümkündür.

4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Çalışmada; otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ile ilgili literatür taraması yapılması sonucunda tezin kuramsal yapısı oluşturulmuştur. Çalışmada veri toplama tekniklerinden olan anket yönteminden yararlanılmıştır. İlgili literatürden yararlanarak; otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışanın performans algı düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış ölçekler ile çalışanların demografik özelliklerinin de tespit edilmesi amacıyla hazırlanan kişisel bilgi formunun birleştirilmesiyle anket formu düzenlenmiştir. Toplamda dört bölümden oluşan anketin; birinci bölümünde otantik liderlik ölçeği, ikinci bölümde örgütsel bağlılık ölçeği, üçüncü bölümünde çalışan performansı ölçeği ve son olarak dördüncü bölümde demografik özelliklerin ölçülmesi amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formu yer almaktadır. Anket yöntemi ile toplanan veriler kodlanarak sosyal bilimlerde analiz için kullanılan istatistiksel paket program aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket için 28/12/2020 tarihinde etik kurul olayı alınmıştır.

4.2.1. Otantik liderlik ölçeği

Çalışmada otantik liderlik algısını ölçmek amacıyla, Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen, Tabak ve arkadaşları tarafından (2012) Türkçeye uyarlanan Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) kullanılmıştır. Ölçek birçok çalışmada kullanılmış geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır (Akgündüz, 2012: 54; Tabak vd. , 2012; Işkın ve Kaygın, 2016; Şimşek, Özgener ve İlhan, 2017; Çankaya, 2019; Güler ve Cinnioğlu, 2020). Öz

farkındalık, bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlaki anlayış ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört boyuttan oluşan ölçekte toplamda 16 ifade bulunmaktadır (Walumbwa vd. , 2008). Anket ifadelerinin ilk beş ifadesi ilişkilerde şeffaflık, 6. ile 9. ifadeler arası içselleştirilmiş ahlaki anlayışı, 10 ile 12. ifadeler, bilginin dengeli değerlendirilmesi, son olarak 13 ile 16. ifadeler öz farkındalık boyutlarını ölçmektedir. Anket ifadeleri; 5’li likert sisteminden (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) yararlanılarak değerlendirilmiştir.

4.2.2. Örgütsel bağlılık ölçeği

Otel işletmeleri çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi amacıyla anketin ikinci bölümünde örgütsel bağlılık davranışı ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık davranış ölçeği; Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş, konuyla ilgili yapılan birçok çalışmada kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği analiz edilmiştir (Durna ve Eren, 2005; Avcı ve Küçükusta, 2009; Çakar ve Özyer, 2016; Çaylıkoca, 2017; Çakır, Doğantan ve Bayar, 2018). Ankette duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuta indirgenmiştir. Ankette toplamda 18 ifade yer almaktadır. 1 ile 6. İfadeler, duygusal bağlılık, 7 ile 12. ifadeler devam bağlılığı ve 13 ile 18. İfadeler normatif bağlılık boyutlarını ölçmektedir. İfadeler; kesinlikle katılmıyorum (1), kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde 1 ile 5 arasında derecelendirilmiştir.

4.2.3. Çalışan performansı ölçeği

Araştırmada çalışanların performans düzeyleri algısını ölçmek amacıyla Sigler ve Pearson (2000)’ın Kirkman ve Rosen(1999)’ dan almış olduğu, Çöl (2008) tarafından ise Türkçeye uyarlaması yapılmış olan performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve toplamda 4 ifadeden oluşmaktadır (Şehitoğlu, 2010: 121).

4.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi, Varsayımları ve Sınırlılıkları

Algılanan otantik liderlik davranışının, çalışanın örgütsel bağlılık ve performansın düzeyine etkisini tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmada evreni; Antalya ilinde faaliyet gösteren

beş yıldızlı otel işletmeleridir. Araştırmanın örneklemini ise, Antalya ilinde hizmet veren 407 beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yapılacağı bölge seçiminde beş yıldızlı otel işletmelerinin en çok Antalya ilinde yer alıyor olması ve turizm sektörü açısından önemli bir bölge olması göz önünde bulundurulmuştur. Antalya ilinde aktif bir şekilde hizmet veren 219 beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (antalya.ktb.gov.tr). Araştırmanın evreni belirlenirken; beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsal olmaları, gelişmiş bir örgüt yapısına sahip olmaları ve güvenilir bilgi elde edilebileceği gibi unsurlar göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmada, evreninin tamamına ulaşmanın; mesafe, maliyet ve zaman gibi unsurlar nedeniyle imkânsız olması durumu söz konusudur. Bu nedenle belirlenen evren üzerinden örneklem alma yolu tercih edilmiştir. Ancak otel işletmelerinde toplam çalışan sayısının net bilinmemesi nedeniyle sınırsız evren kabul edilmiştir. Sınırsız evren kabul edilmesinden dolayı örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak belirlenmiştir (Altunaşık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005). Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak, anket; Eylül-Aralık 2020 tarihleri arasında yarı online yarı yüz yüze yapılmıştır. Yüz yüze toplamda 300 anket dağıtılmış, hatalı ve eksik anketler çıkarıldıktan sonra 247 anket toplanmıştır. Daha sonra yapılan online olarak 160 anket toplanmıştır. Online ve yüz yüze olmak üzere toplamda 407 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçek ifadelerinin, konu ile ilgili detayların tümünü kapsadığı ve anketi dolduran çalışanların ölçek ifadelerini cevaplarken gerçek duygu ve düşüncelerini yansıttıkları varsayılmıştır. Aynı zamanda çalışmanın bir alan araştırması olması nedeniyle sınırlıklar belirlenmiştir. Araştırmanın sektör sınırlılığı bazında, ağırlama endüstrisinde yer alan konaklama sektörü seçilmiştir. İşletme bazında ise, Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsal olmaları ve daha gelişmiş bir örgüt yapısına sahip olmaları ve aynı zamanda sistemli çalışma prensibine sahip olmaları nedeniyle çalışma, beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. İşletme yöneticileri araştırmaya dâhil edilmemiştir. Coğrafi konum açısından araştırmanın Antalya ili ile sınırlandırılmasının nedeni ise, beş yıldızlı otel işletmelerini en çok Antalya ilinde bulunması ve turizm açısından bu bölgenin önemli bir konuma sahip olmasıdır. Zaman sınırlılığı açısından ise, 2020 yılında yapılan ve ankete katılan otel işletmeleri çalışanlarının değerlendirmesiyle sınırlandırılmıştır.

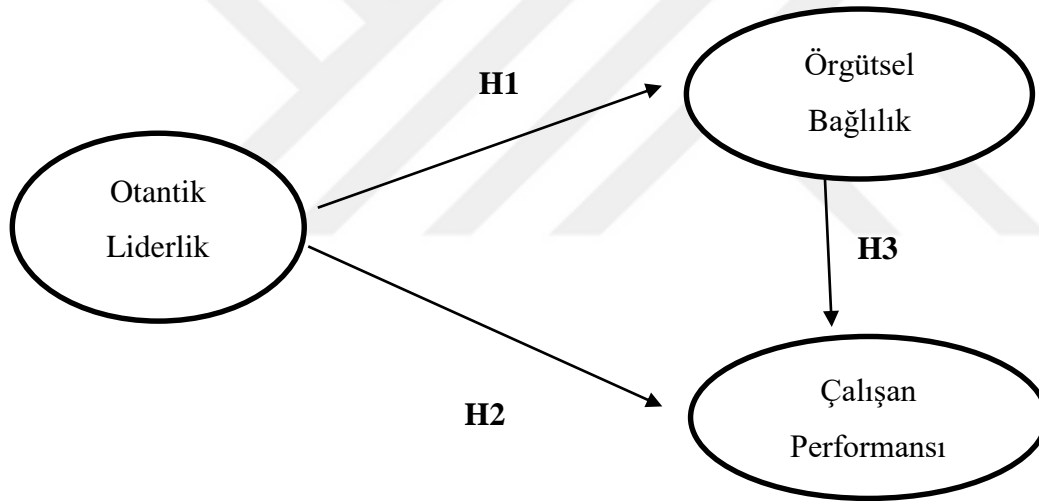
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın kuramsal yapısında otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik, otantik liderlik ile çalışan performansı arasında yapılan ve örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan bu çalışmalar ışında araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir.

H1: Otel işletmelerinde, algılanan otantik liderlik davranışı, çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H2: Otel işletmelerinde algılanan otantik liderlik davranışı, çalışanın performans düzeyini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H3: Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri sergiledikleri performans düzeyini anlamlı biçimde etkilemektedir.



Şekil 4.1. Araştırmanın modeli

4.5. Araştırmanın Pilot Analizi

Pilot analiz, ankette olabilecek hataların önüne geçebilmek için anketin asıl analizi yapılmadan önce belirli bir sayıda kişi ile uygulanması olarak açıklanmaktadır (Altunaşık vd. , 2012: 92). Ankette yer alan ifadelerin içerik geçerliliğinin test edilmesi amacıyla Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları ile Ekim 2020 döneminde pilot çalışma yapılmıştır. Pilot araştırma kapsamında toplanan 68 anketin değerlendirilmesi ele alınmıştır. Yapılan pilot analize ilişkin bulgulara Çizelge 4.1’de yer verilmiştir. Elde

edilen bulgulara göre, kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğu söylenebilir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda ölçek ifadeleri tekrar gözden geçirilmiş ve beş yıldızlı otel işletmelerine uygulanmıştır.

Çizelge 4.1. Pilot uygulama sonucu değişkenlerin cronbach's alfa değerleri

Değişkenler ve Alt Boyutları	Cronbach's Alfa Değerleri
Otantik Liderlik	0,931
Örgütsel Bağlılık	0,783
Çalışan Performansı	0,868

5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Yapılan anket sonucunda elde ilen veriler, sosyal bilimler araştırma yönetimlerinde kullanılan istatistiksel paket programı olan SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışanların sahip olduğu demografik özellikler ve bu özelliklerin yüzdelerine, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik verilerine, çalışanların değişkenlere yönelik algılarının analizlerine bu bölümde yer verilmiştir. Aynı zamanda geliştiren hipotezlerin test edilmesi ve analiz edilmesine de bu bölümde yer verilmiştir.

5.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Yönelik İstatistikler

Araştırma kapsamında, Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerini içeren frekans ve yüzdeler dağılımları Çizelge 5.1.'de yer almaktadır.

Çizelge 5.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	195	58,7	Medeni Durum	Bekâr	133	59,9
	Kadın	137	41,3		Evli	199	40,1
	Toplam	332	100		Toplam	332	100
Doğum Tarihi	1945-1964	1	0,3	Sektör Tecrübesi	Bir yıldan az	65	19,6
	1965-1977	43	13		1-5 yıl	74	22,3
	1978-1994	147	44,3		6-10 yıl	24	7,2
	1995-2003	141	42,5		10 yıl üzeri		
	Toplam	332	100		Toplam	332	100
	İlköğretim	49	14,8		2500 ve altı	114	34,3
	Lise	133	40,1		2501-3500	151	45,5
	Ön lisans	55	16,6			47	14,2

Çizelge 5.1. (Devamı) Çalışanların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Eğitim Düzeyi	Lisans	92	27,7	Gelir Düzeyi	3501-4500	8	2,4
	Lisansüstü	3	0,9		4501-5500	5	1,5
					5501-6500	7	2,1
					6501 ve üzeri		
	Toplam	332	100		Toplam	332	100
Çalışılan Departman	Yiyecek ve İçecek	140	42,2	Turizm Eğitimi Alma Durumu	Evet	202	60,8
	Ön Büro	31	9,3		Hayır	130	39,2
	Kat hizmetler	69	20,8				
	Satış pazarlama	18	5,4				
	Diğer	74	22,3				
	Toplam	332	100			Toplam	332

Antalya ilinde beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları ile gerçekleştiren araştırmada 407 anket toplanmıştır. Fakat 75 çalışan demografik bilgilerini vermediğinden 332 çalışanın demografik özellikleri değerlendirilmeye alınmıştır. Ankete katılanların; %41,3'ü kadın, %58,7'si erkek iken, %44,3 oranında 27-43, %42,5 oranında 18-25 yaş aralığındadır. 133'ü lise, 55'i ön lisans ve 92'si lisans eğitim düzeyine sahiptirler. Aynı zamanda %42,2'si yiyecek içecek, %20,8'i kat hizmetleri ve %9,3'ü ön büro departmanlarında görev yapmaktadırlar. Çalışanlardan %59,9'u evli, %45,5'i 2501- 3500, %34,3'ü ise 2500 tl veya altı gelir düzeyine sahiptirler. Çalışanların %50,9'u 1-5 yıl arası, %22,3'ü 6-10 yıl arası, 19,6'ı 1 yıldan az sektör tecrübesine sahiptirler. Son olarak katılımcıların %60,8'si turizm alanında eğitilmiş iken, %39,2'si ise turizm alanında eğitim almamışlardır.

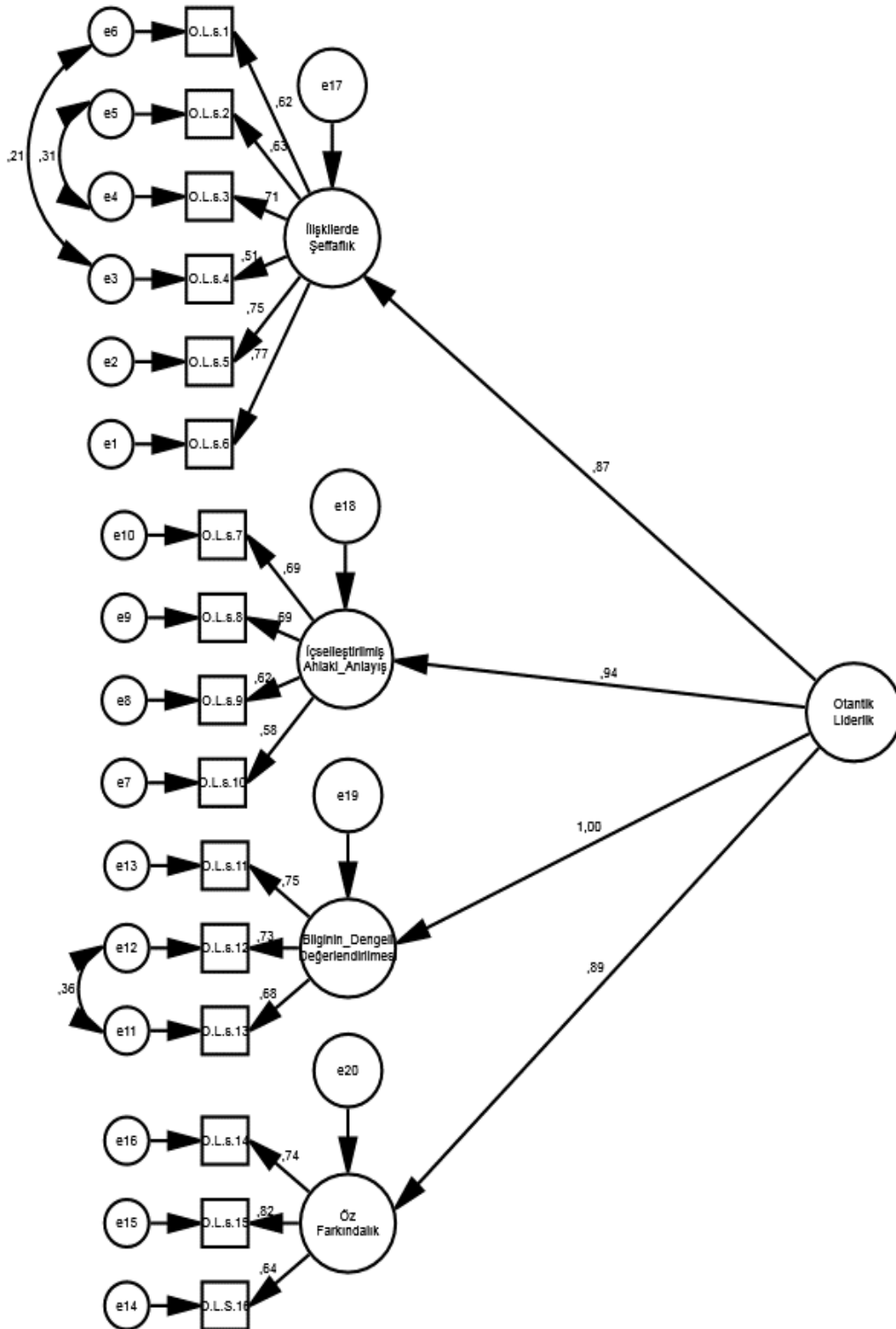
5.2. Değişkenlerin Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Ölçek ifadelerinin geçerlilik ve güvenilirliklerini ölçmek amacıyla geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analizi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

5.2.1. Otantik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulgular

Otantik liderlik ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik değeri 0,922 olarak tespit edilmiştir. Barlett küresellik testinde ($p=,000$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu verilere dayanarak ölçeğin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilir.





Şekil 5.1. Otantik liderlik ölçeğine yönelik ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

Araştırmada kullanılan otantik liderlik ölçeğinin ölçek yapısını doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğe ait yol analizi değerlerinde yüksek seviyede olan düzeltme

indekslerine sahip hata terimleri birbirine bağlanarak modelin uyum iyiliği değerleri yükseltilmiştir. Otantik liderlik ölçeğine ilişkin elde edilen faktör yapısının kabul edilebilir bir uyuma (CMIN/DF= 3,81; RMSEA= ,08; GFI= ,90; AGFI= ,90; CFI= ,91; TLI= ,90; IFI= ,91) sahip olduğu söylenebilir (Meydan ve Şeşen, 2015: 23).

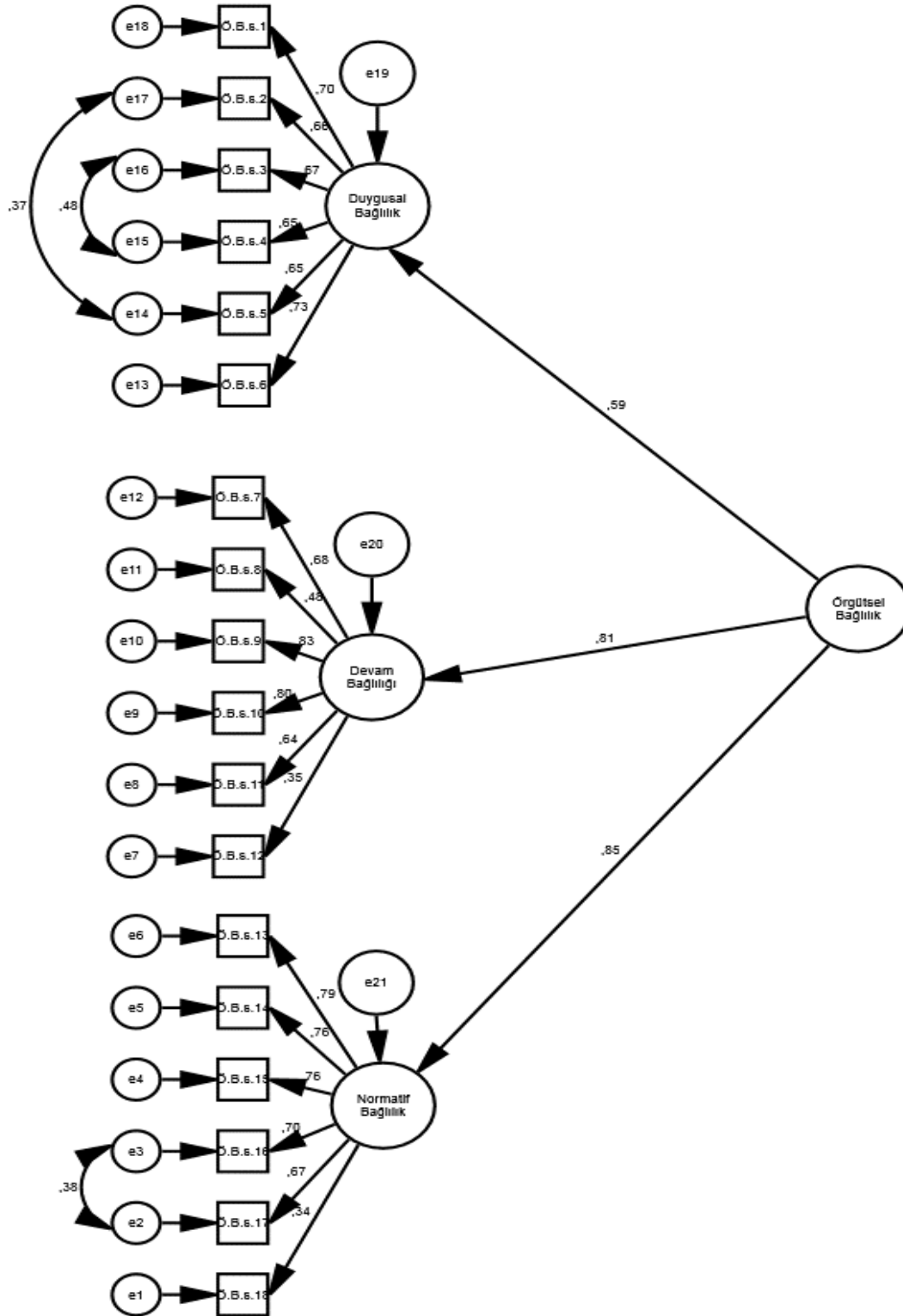
Çizelge 5.2. Otantik liderlik ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alfa değeri

Boyutlar	Cronbach Alfa	İfade Sayısı
İlişkilerde şeffaflık	,834	6
İçselleştirilmiş ahlaki anlayış	,735	4
Bilginin dengeli değerlendirilmesi	,801	3
Öz farkındalık	,767	3
Genel otantik liderlik	,919	16

Araştırmada kullanılan otantik liderlik ölçeğinin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Çizelge 5.2’de yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda; Otantik liderlik ölçeğinin ($\alpha=0,919$) güvenilirliğinin yüksek olduğu (Cronbach Alfa $\geq 0,60$) tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2020: 100)

5.2.2. Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin bulgular

Örgütsel bağlılığa yönelik yapılan Açıklayıcı faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterlilik değeri 0,887 olarak tespit edilmiştir. Aynı zamanda Barlett küresellik testinde ($p=,000$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden yola çıkarak ölçeğin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.



Şekil 5.2. Örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin ölçek yapısını doğrulamak için

doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğe ait yol analizi değerlerinde yüksek seviyede olan düzeltme indekslerine sahip hata terimleri birbirine bağlanarak modelin uyum iyiliği değerleri yükseltilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin elde edilen faktör yapısının kabul edilebilir bir uyuma (CMIN/DF= 3,24; RMSEA= ,07; GFI= ,90; AGFI= ,90; CFI= ,91; TLI= ,91; IFI= ,91) sahip olduğu söylenebilir (Meydan ve Şeşen, 2015: 23).

Çizelge 5.3. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alfa değeri

Boyutlar	Cronbach Alfa	İfade Sayısı
Duygusal bağlılık	,847	6
Devam bağlılığı	,794	6
Normatif bağlılık	,836	6
Genel örgütsel bağlılık	,887	18

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ölçeğin ve boyutlarının Cronbach Alfa düzeyleri, Çizelge 5.3' te yer almaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa değerine göre ($\alpha=0,887$) güvenilirliğinin yüksek olduğunu (Cronbach Alfa $\geq 0,60$) tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2020: 100).

5.2.3 Çalışan performansı ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin bulgular

Çalışan performans ölçeğine yönelik yapılan AFA (Açımlayıcı faktör analizi) sonucunda ölçeğin KMO değeri 0,785 olarak tespit edilmiştir. Aynı zamanda Barlett küresellik testi ($p=,000$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu verilere göre, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin öz değeri 1'den büyük tek boyut belirlenmiştir. Boyutun açıkladığı toplam varyans %71,103 olarak tespit edilmiştir. Dört ifadeden oluşan çalışan performansı ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda; Cronbach alfa değeri ($\alpha=,863$) olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa $\geq 0,60$ olduğundan ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2020: 100).

Çizelge 5.4. Çalışan performansı ölçeğe ilişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
Fatör 1; Çalışan Performansı			
Görevimi tam zamanında tamamlarım	,830	71,103	,863
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	,878		
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla uğraştığımdan eminim	,871		
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	,792		

5.3. Katılımcıların Değişkenlere Yönelik Algı Düzeyleri

Çizelge 5.5' te ankete katılanların otantik liderlik algı düzeylerine ilişkin veriler yer almaktadır. İlişiklerde şeffaflık algı düzeyi (3,31), içselleştirilmiş ahlaki anlayış algı düzeyi (3,15), bilginin dengeli değerlendirilmesi algı düzeyi (3,32) ve öz farkındalık algı düzeyi (3,31) şeklindedir. Genel olarak otantik liderlik algı düzeyi ise (3,27) olarak otantik liderlik algı düzeyinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; otel işletmeleri çalışanları, yöneticilerini; düşünce ve davranışlarının karşısındaki tarafından nasıl algılandığının farkında olan, güçlü ve zayıf yönlerini bilen, güvenli çalışma iklimi oluşturabilen, kendine güvenen, iyimser, sorunla karşısında hızlıca çözüm üretebilen ve genel anlamda çalışanların motivasyonunu arttıran liderler olarak algılandıkları söylenebilir.

Çizelge 5.5. Katılımcıların otantik liderlik algı düzeyleri

	n	Min.	Max.	Ort.	S.s.
İlişiklerde şeffaflık	407	1,00	5,00	3,31	,931
İçselleştirilmiş ahlaki anlayış	407	1,00	5,00	3,15	,901
Bilginin dengeli değerlendirilmesi	407	1,00	5,00	3,32	1,041
Öz farkındalık	407	1,00	5,00	3,31	,937
Genel Otantik Liderlik	407	1,00	5,00	3,27	,825

Çizelge 5.6' da katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyine yönelik bulgular yer almaktadır. Duygusal bağlılık algı düzeyi (3,44), devam bağlılığı düzeyi, (2,95) ve normatif bağlılık düzeyi (3,06) olarak tespit edilmiştir. Genel anlanma algılanan örgütsel bağlılık ise (3,15) olarak bulunmuştur. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeylerinin orta derece olduğunu söylemek mümkündür. Bu verilerden yola çıkarak, otel işletmeleri çalışanlarının, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyip, örgüt üyeliklerinin sürdürülmesinde istekli olduklarını aynı zamanda çalışanlar kendilerini örgüte borçlu hissettikleri bu borca karşılık örgüt üyeliklerinin sürdürülmesi gerektiği inancına sahip oldukları söylenebilir.

Çizelge 5.6. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri

	n	Min.	Max.	Ort.	S.s
Duygusal bağlılık	407	1,00	5,00	3,44	,875
Devam bağlılığı	407	1,00	5,00	2,95	,665
Normatif bağlılık	407	1,00	5,00	3,06	,918
Genel Örgütsel Bağlılık	407	1,00	5,00	3,15	,696

Çizelge 5.7'de ise, katılımların performanslarına yönelik algı düzeyleri yer almaktadır. Çalışan performansı algı düzeyi (4,09) olarak tespit edilmiştir. Elde edilen verilerden yola çıkarak performans düzeyinin yüksek derecede olduğunu söylemek mümkündür. Başka bir ifade ile çalışanlar görevlerini yerine getirirken, tüm çabalarını ortaya koyarak işlerini en iyi şekilde yaparlar. Aynı zamanda görevlerini tam zamanında tamamlayıp, sorunlar karşısında hızlıca çözüm ürettikleri söylenebilir.

Çizelge 5.7. Katılımcıların performans düzeyleri

	n	Min.	Max.	Ort.	S.s
Çalışan Performansı	407	1,00	5,00	4,09	,802

5.4. Otantik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

İlk olarak otantik liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeyinin ve yönünün

belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinin sonuçları Çizelge 5.8’de yer almaktadır. Sonuçlara bakıldığında, otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü ($r: 0,505$) ve anlamlı düzeyde ($p < ,001$) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Otantik liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında; Örgütsel bağlılık ile ilişkilerde şeffaflık boyutu ($r: 0,492$), İçselleştirilmiş ahlaki anlayış boyutu($r:0,401$), bilginin dengeli değerlendirilmesi boyutu ($r: 0,431$) ve öz farkındalık boyutu ($r:0,377$) arasında pozitif yönde güçlü ve anlamlı ($p < ,001$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 5.8. Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi

Değerler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Genel Otantik Liderlik	1								
2-İlişkilerde şeffaflık	,894**	1							
3-İçselleştirilmiş ahlaki anlayış	,861**	,685**	1						
4- Bilginin dengeli değerlendirilmesi	,862**	,665**	,673**	1					
5- Öz farkındalık	,813**	,583**	,643**	,726**	1				
6-Genel Örgütsel Bağlılık	,505**	,492**	,401**	,431**	,377**	1			
7-Duygusal Bağlılık	,407**	,382**	,353**	,338**	,309**	,763**	1		
8-Devam bağlılığı	,315**	,331**	,217**	,280**	,226**	,807**	,412**	1	
9-Normatif bağlılık	,479**	,460**	,383**	,410**	,362**	,830**	,414**	,553**	1
**. $p < .001$ değerinde anlamlı.									

Otantik liderliğin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini ortaya koyabilmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçlarına Çizelge 5.9'da yer verilmiştir. Belirlilik katsayısı olan R^2 değerine bakıldığında; örgütsel bağlılığa ilişkin toplam varyansın %25'ini açıkladığını ve modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=138,489$; $p<0,00$). Regresyon katsayısı (B değeri) ise otantik liderlik davranışındaki bir birimlik artışın örgütsel bağlılığı %50 oranında bir artışa neden olduğu tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2020: 100). Başka bir ifade ile yöneticilerin otantik liderlik davranışı sergilemeleri, örgütsel bağlılık düzeyini arttıracaktır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda; araştırmada geliştirilen H1 hipotezi için şu sonuca ulaşılmıştır:

Hipotez 1: Otel işletmelerinde, algılanan otantik liderlik davranışı, çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini anlamlı düzeyde etkilemektedir, hipotezi desteklenmiştir ($p<0,00$).

Çizelge 5.9. Otantik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	1,761	,122		14,397	,000
Otantik Liderlik	,426	,036	,505	11,768	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık, R:0,505 R2:0,255 Düzeltmiş R2:0,253					
F:138,489 P:0,000* D.W: 1.289					

5.5. Otantik Liderlik İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Otantik liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin ve yönünün belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi bulguları Çizelge 5.10'da yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre; otantik liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ($r: 0,350$) ve anlamlı ($p<,001$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda otantik liderliğin alt

boyutları ile çalışan performansı arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında ise; çalışan performansı ile İlişkilerde şeffaflık (r:0,315), İçselleştirilmiş ahlaki anlayış (r: 0,300), bilginin dengeli değerlendirilmesi (r: 0,305) ve öz farkındalık (r: 0,269) arasında pozitif yönlü güçlü ($p<,001$) bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Çizelge 5.10. Otantik liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi

Değerler	1	2	3	4	5	6
1-Genel Otantik Liderlik	1					
2-İlişkilerde şeffaflık	,894**	1				
3-İçselleştirilmiş ahlaki anlayış	,861**	,685**	1			
4- Bilginin dengeli değerlendirilmesi	,862**	,665**	,673**	1		
5-Öz farkındalık	,813**	,583**	,643**	,726**	1	
6- Çalışan Performansı	,350**	,315**	,300**	,305**	,269**	1
**. $p<,001$ değerinde anlamlı.						

Otantik liderlik davranışının çalışan performansını ne şekilde ve ne derecede etkilediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Çizelge 5.11’de yer almaktadır. Belirlilik katsayısına (R^2) bakıldığında çalışan performansına ilişkin toplam varyansın %12’sini açıkladığını ve modelin anlamlı olduğunu ($F=56,467$; $p<0,00$) söylemek mümkündür. Regresyon katsayısına (B değeri) bakıldığında ise, otantik liderlik davranışındaki bir birimlik artışın çalışan performansında %35 oranında bir artışa neden olduğu tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2020: 100). Bu veriler ışığında otantik liderlik davranışının çalışan performansını arttıracığı söylenebilir.

Yapılan analizler incelendiğinde; çalışmada otantik liderlik ile çalışan performansına yönelik geliştirilen H2 hipotezi ile ilgili aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır:

H2: Otel işletmelerinde algılanan otantik liderlik davranışı, çalışanın performans düzeyini anlamlı düzeyde etkilemektedir, hipotezi desteklenmiştir ($p<0,00$).

Çizelge 5.11. Otantik liderliğin çalışan performansına etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	2,980	,153		19,459	,000
Otantik Liderlik	,340	,045	,350	7,514	,000
Bağımlı Değişken: Performans, R:0,350 R ² :0,122 Düzeltilmiş R ² :0,120 F:56,467 P:0,000* D.W: 1,475					

5.6. Örgütsel Bağlılık İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına Çizelge 5.12’de yer verilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak; Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü (r:0,273) ve anlamlı (p<,001) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın alt boyutları ile çalışan performansı arasındaki ilişki bakımından sonuçlar incelendiğinde; performans ile duygusal bağlılık (r: 0,218) normatif bağlılık (r: 0,182) devam bağlılığı (r: 0,250) arasında pozitif yönlü anlamlı (p<,001) bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Çizelge 5.12. Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi

Değerler	1	2	3	4	5
1-Genel Örgütsel Bağlılık	1				
2-Duygusal Bağlılık	,763**	1			
3-Devam bağlılığı	,807**	,412**	1		
4-Normatif bağlılık	,830**	,414**	,553**	1	
5- Çalışan performansı	,273**	,218**	,182**	,250**	1
**. p<,001 değerinde anlamlı.					

Örgütsel bağlılığın çalışan performansının etkisinin ne şekilde ve ne derecede olduğunu belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına ise Çizelge 5.13'te yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, belirlilik katsayısının (R^2) çalışan performansına ilişkin toplam varyansın %7,5'ini açıkladığını ve modelin anlamlı olduğunu ($F=32,493$; $p<0,00$) söylemek mümkündür. Regresyon katsayısı ise (B değeri) örgütsel bağlılıktaki bir birim artışın çalışan performansını %27 oranında arttıracığı tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2020: 100). Elde edilen analiz sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık düzeyinin, çalışanın sergilemiş olduğu performansı etkileyeceğini söylemek mümkündür.

Yapılan analizler sonucunda; örgütsel bağlılık ile çalışan performansına yönelik geliştirilen H3 hipotezi için şu sonuca varılmıştır;

H3: Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri sergiledikleri performans düzeyini anlamlı biçimde etkilemektedir, hipotezi desteklenmiştir ($p<0,00$).

Çizelge 5.13. Örgütsel bağlılığın çalışan performansına etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	3,103	,178		17,406	,000
Örgütsel Bağlılık	,314	,055	,273	5,700	,000
Bağımlı Değişken: Performans, R:0,273 R2:0,074 Düzeltilmiş R2:0,072 F:32,493 P:0,000* D.W: 1,387					

5.7. Tartışma

Yapılan analizler sonucunda, otel işletmelerinde yöneticilerin orta düzeyde otantik liderlik davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Kılınç ve Akdemir (2019); Otel işletmelerinde yöneticilerin otantik liderlik davranışı sergilemeleri durumunda, örgütte olumlu bir hava meydana geleceğini, aynı zamanda yüksek farkındalığı sahip, tutarlı, çalışanların kedilerini

geliştirmesine imkân sağlayan, iyimser, samimi ve şeffaf davranan otantik liderin, çalışanın kendini iyi hissetmesine, örgütte kendini huzurlu ve güvende hissetmesini sağlayacağını belirtmiştir. Erkilic ve Aydın (2019); otel işletmelerinin başarılı olabilmesinde, çalışanın örgüte olan güvenini ve bağlılığını arttıran otantik liderlik davranışının etkili olduğunu ileri sürmüştür. Örgüte güvenen ve bağlı olan çalışan, daha verimli çalışarak daha kaliteli hizmet verebilecektir (Qiu Alizadeh, Dooley, Zhang, 2019). Hizmet üretiminin ve sunumunun eş zamanlı olduğu otel işletmelerinde, yöneticilerin otantik liderlik davranışı sergilemeleri durumunda; örgütte güven ortamı oluşacak, çalışanlar kendilerini özgürce ifade edebilecek ve karar alma sürecinde çalışanın da fikrine danışılacağı söylenebilir. Aynı zamanda yöneticinin; güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan, çalışanlar tarafından nasıl algılandığının bilincinde ve buna göre davranışlar sergilemesine neden olacağını söylemek mümkündür.

Elde edilen diğer bir bulgu; çalışanların orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde çalışanın örgüte karşı tutum ve davranışları sunulan mal ve hizmetin kalitesini de etkileyeceği söylenebilir. Yoğun rekabet unsurunun olduğu, misafir talep ve beklentilerinin sürekli değişip geliştiği turizm sektöründe; otel işletmelerinin daha iyi mal ve hizmet üretebilmeleri için becerikli ve tecrübeli çalışanlara ihtiyaçları vardır. Aynı zamanda otel işletmelerinde; etkinliği, performans düzeyini ve verimliliği arttırabilmek için yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlara ihtiyaç vardır (Salha, 2017: 100). Örgütsel bağlılığa sahip çalışanların gelecek kaygısı, iş stresi ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Akpulut vd. , 2016). Otel işletmelerinin gelecekteki hedeflerine ulaşması ve amaçlarını gerçekleştirebilmesinde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların etkisinin oldukça fazla olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar; örgütün amaç ve hedeflerini benimseyip, bu amaç ve hedefler doğrultusunda görevlerini en iyi şekilde yerine getireceklerini ve örgütün başarısı için gereken tüm çabayı göstereceklerini söylemek mümkündür.

Analizler sonucu tespit edilen diğer bir bulgu ise; çalışanların yüksek düzeyde performans sergilediklerini düşündükleri tespit edilmiştir. Çalışanın tutum ve davranışlarının, misafir memnuniyeti ve tatmini için oldukça önemli olduğu otel işletmelerinde; çalışanın yüksek düzeyde performans sergilemesi misafirin talep beklentilerini karşılayarak memnuniyet oluşturacaktır. Çalışanların yüksek düzeyde performans sergilemeleri verimliliği arttırarak örgütün başarılı olabilmesine katkı sağlayacaktır (Turunç, 2010). Başka bir ifade ile emek yoğun çalışma prensibine sahip olan otel işletmelerinde, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında ve başarılı olabilmesinde çalışanın işini yerine getirirken sergilediği performans

düzeyinin etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda; otantik liderlik davranışının çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Konu ilgili literatürde yer alan birçok çalışmanın sonucuyla (Avolio vd. , 2004; Gardner ve Schermerhorn, 2004; Jensen ve Luthans, 2006; Walumbwa vd. ,2008; Yaşbay, 2011: 195; Park ve Seo, 2016; Rego vd. , 2016; Büyükbeşe, Çavuşoğlu ve Okun, 2019; Sağır ve Aydın, 2019) ile elde edilen bulgular örtüşmektedir. Başka bir ifade ile otel işletmelerinde yöneticilerin otantik liderlik davranışı sergilemesi, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttıracaktır. Baykal (2020) hizmet sektöründe görev yapan 255 çalışan ile gerçekleştirdiği araştırma sonucunda; otantik liderlik davranışının örgütsel bağlılık düzeyini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Işkın ve Kaygın (2016), otantik liderlerin; öz farkındalığa sahip olması, ilişkilerinde şeffaf ve dürüst olması, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirmesi ve içselleştirilmiş ahlaki anlayışları ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif yönde etki ettiği sonucuna varmışlardır. Aynı zamanda otantik liderlik davranışının çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesinde olumlu etikleri olduğunu tespit etmişlerdir. Erkılıç ve Aydın (2019), otantik liderlik davranışının örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlemeyi amacıyla otel işletmeleri çalışanları ile yaptıkları çalışma sonucunda; otantik liderliğin örgütsel güveni arttırdığını tespit etmişlerdir. Aynı zamanda örgütsel güveninin, çalışanın örgüte olan bağlılık duygusunun gelişmesinde önemli bir unsur olduğunu belirtmişlerdir. Hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde çalışanların tutum ve davranışları, üretilen hizmeti doğrudan etkileyeceğinden, yöneticilerin çalışanları motive edip, güvenilir örgüt ortamı oluşturması, aynı zamanda yöneticinin etik ve ahlaki değerlere önem vermesi; çalışanın örgüte olan güven duygusunu, işine ve örgüte bağlılığını arttırabilecektir.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise; otel işletmelerinde yöneticilerin otantik liderlik davranışı sergilemesi, çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğidir. Elde edilen bulgu ile konuyla ilgili yapılan daha önceki çalışmaların (Avolio vd. , 2004; Clapp-Smith vd. , 2009; Khan, 2010; Gül ve Alacalar, 2014; Wang vd. , 2014; Yangın, 2017) sonuçları benzerlik göstermektedir. Başka bir deyişle otel işletmelerinde, yöneticilerin otantik liderlik davranışını benimseyip sergilemesi, çalışanın performans düzeyini arttıracaktır. Taşlıyan ve Hırlak (2016); yaptıkları çalışma sonucunda, otantik liderlik davranışının çalışanların performans düzeylerini pozitif yönde etkilediklerini tespit

etmişlerdir. Karacaoğlu ve Satır (2019), otantik liderlik davranışının performans düzeyine etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda, otantik liderlik davranışının performans düzeyini anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Otel işletmelerinde liderin sahip olduğu; güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması, karar alma sürecinde çalışanların da fikrini alması, hissettikleri ile dışa vurduğu davranışlarının aynı olması gibi özelliklerinin, çalışanın performans düzeyine pozitif yönde ve anlamlı biçimde etki edeceğini söylemek mümkündür. Konaklama sektöründe, misafir çalışan ilişkisinin yoğun olması, çalışanların fazla mesai yapması, sürekli yoğun iş temposunda olmaları çalışanların motivasyonunu ve performans düzeylerini düşeceğini söylemek mümkündür. Yöneticilerin otantik liderlik davranışı sergilemeleri çalışanların motivasyonunu ve performans düzeylerini arttırabilecektir.

Araştırma kapsamında yapılan analizler incelendiğinde; örgütsel bağlılık düzeyinin çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Elde edilen bulgu ile daha önce yapılan birçok çalışmanın bulgusu (Mayer ve Schoorman, 1992; Allen ve Meyer, 1996; Meyer vd. , 2002; Luchak ve Gellatly, 2007; Uygur, 2007; Khan vd. , 2010; Karakoç, 2018) benzerlik göstermektedir. Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olmalarının, performans düzeylerini arttıracağını söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda işlerini en iyi şekilde yerine getirirken, buna bağlı olarak işini severek yapan, örgüte bağlı olan çalışanın; örgütün başarısı için çaba harcayarak yüksek performans sergileyeceği söylenebilir. Ertan (2008), çalışanların örgütsel bağlılıkları ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla otel işletmeleri çalışanları üzerinde yaptığı çalışma sonucunda; örgütsel bağlılık ile performans düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda çalışanların bağlılık düzeyleri ile sergiledikleri performansları arasındaki ilişkinin yüksek olması, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimsediği, işini severek yaptığı ve örgütle özdeşleşmiş olduğu anlamına gelmektedir. Çalışanın görevini severek yapması, örgüt içinde iyi ilişkiler kurması, misafire karşı sergilediği davranışlar gibi performans düzeyini belirleyen unsurlar ile çalışanın örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın temel amacı; otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerinde algıladıkları otantik liderlik davranışının, örgütsel bağlılık ve performans düzeyine etkisini belirlemektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın çalışan performans düzeyin etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, Antalya ilinde hizmet veren 407 beş yıldızlı otel işletmesi çalışanı ile anket çalışması gerçekleştirilmiş ve veriler elde edilmiştir.

Çalışmanın kuramsal yapısında belirtildiği üzere; otel işletmelerinde çalışanın örgütsel bağlılığa sahip olması ve yüksek düzeyde performans sergilemesi doğrudan yöneticilerin tutum ve davranışları ile ilişkilidir. Yöneticilerin oluşturduğu örgüt iklimi ve benimsedikleri liderlik tarzları çalışanın örgüte karşı olan tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Çalışanın yüksek performans sergilemesi, örgüt başarısının ve verimliliğinin artması, örgüt ile çalışanın ortak amaç ve hedefler üzerinde birleşmesi, kaliteli mal ve hizmet üretebilme ve rekabet avantajı sağlanması gibi nedenlerden dolayı otel işletmelerinde yöneticilerin modern liderlik tarzlarını benimsemeleri gerekmektedir. Yöneticilerin benimseyecekleri liderlik tarzları, çalışanların örgütsel bağlılık ve performans düzeylerini olumsuz veya olumlu yönde etkileyebilecektir. Başka bir ifade ile yöneticilerin hangi liderlik tarzını benimsemesi durumunda çalışanların örgüte olan bağlılığı ve performans düzeylerinin artacağı belirlenmesi gerekmektedir.

Araştırmada öncelikle otel işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları otantik liderlik davranışını ölçmek amaçlanmıştır. Otantik liderlik algısına yönelik bulgular incelendiğinde, çalışanların yöneticilerini orta düzeyde otantik lider olarak algıladıklarını söylemek mümkündür. Yöneticilerin otel işletmelerinde etik ve ahlaki değerlere uygun davranışlar sergilediği, karar alırken çalışanların fikirlerini de önemseydiği, güçlü ve zayıf yönlerini farkında olan davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Aynı zamanda ılımlı ve güvenilir bir örgüt ortamı oluşturarak çalışanları motive ettiklerini söylemek mümkündür.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında, orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları söylenebilir. Bu sonuca göre otel işletmelerinde çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsediği ve örgütün başarılı olabilmesi için elinden geleni yaptıklarını söylemek mümkündür. Aynı zamanda çalışanların örgüt üyeliklerinin sürdürülmesi

konusunda istekli olduklarını ve örgüte karşı sorumluluk sahibi oldukları söylenebilir. Örneklem olarak belirlenen beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara değer verilip önemsenmesi ve çalışanların haklarına saygı gösterilmesi söz konusudur. Bu nedenle beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel bağlılık düzeyinin orta düzeyde olacağı söylenebilir. Misafire doğrudan hizmet sunan çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olması; daha kaliteli hizmet sunulmasına ve örgütün verimliliğine katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Çalışanların performans düzeyleri algısını ölçmek amacıyla yapılan analizler sonucunda; Çalışanların yüksek düzeyde performans sergiledikleri tespit edilmiştir. Çalışanın sergilediği performansın ön planda olduğu otel işletmelerinde, çalışanların yüksek performans sergilemesi otel işletmelerinde misafir memnuniyeti oluşturarak, örgütün rekabet avantajı sağlamasına katkı sağlayacağını söylemek mümkündür. Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanın yüksek performans sergilemesi örgütün etkinliğini ve başarısını arttıracaktır. Aynı zamanda çalışanların düşük performans sergilemelerinin, örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. Bu nedenle otel işletmelerinin çalışanların performans düzeyin arttırmak için gerekli hususları yerine getirmelerinde fayda olacağını söylemek mümkündür.

Otantik liderliğin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; otantik liderlik davranışının örgütsel bağlılık düzeyini pozitif yönde ve anlamlı biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları otantik liderlik davranışının artması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini de arttıracaktır. Otel işletmelerinde yöneticilerin etik ve ahlaki değerlere uygun davranması, karar alma sürecinde çalışanın da fikrini alması ve öz farkındalığa sahip olup, karşısındaki tarafından nasıl algılandığını bilerek davranması; çalışanların örgüte olan bağlılık duygusunu ve buna bağlı olarak güvenini arttıracaktır. Başka bir ifade ile yöneticilerin otantik liderlik davranışını benimseyip sergilemelerinin, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimseyip bu amaç ve hedefler doğrultusunda görevini yerine getirmeye teşvik edeceğini söylemek mümkündür.

Çalışmada elde edilen diğer bir bulgu ise, otantik liderlik davranışının çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğidir. Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları otantik liderlik davranışı arttıkça, buna bağlı olarak çalışanların performans düzeyinin de artacağı söylenebilir. Otel işletmelerinde yöneticilerin otantik liderlik davranışını

sergilemesi, çalışanların görevini zamanında ve en iyi şekilde yerine getirmesine, iş hedeflerine fazlasıyla ulaşmasına ve sunulan hizmet kalitesinin artmasına katkı sağlayacağını söylemek mümkündür. Başka bir ifade ile yöneticilerin güvenilir örgüt ortamı oluşturması, çalışanlarla iyi ilişkiler kurması, etik ve ahlaki değerlere önem vermesi, çalışanın performans düzeyini arttıracaktır. Bu nedenle otel işletmelerinde yöneticilerin otantik liderlik anlayışını benimsemeleri gerektiği böylelikle örgütün başarılı olmasına katkı sağlayacakları söylenebilir.

Örgütsel bağlılık düzeyinin çalışan performansına etkisini belirlemeye yönelik yapılan analizler sonucunda; örgütsel bağlılık düzeyinin çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanın örgüt amaç ve hedeflerini benimsemesi, örgüt ile ortak misyon ve vizyona sahip olması, örgütün başarısı için görevini en iyi şekilde gerçekleştirmesi ve örgüt üyeliğinin devamlılığını istemesi durumunda, performans düzeyinin de arttıracığını söylemek mümkündür. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olması ve kendilerini örgüte karşı sorumlu hissedip örgüt çıkarı için çaba harcamaları; çalışanların görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerine, iş hedeflerine ulaşmalarına ve sundukları hizmet kalitesinin artmasına neden olacağını söylemek mümkündür. Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması, sergilenen performans düzeyini ve buna bağlı olarak sunulan mal ve hizmetin kalitesini arttıracığı söylenebilir.

Otel işletmelerinde yöneticilerin modern liderlik tarzlarından olan otantik liderlik davranışını benimseyip sergilemeleri örgütün başarılı olabilmesi için önem arz etmektedir. Başka bir ifade ile otel işletmelerinde yöneticilerin otantik liderlik davranışı sergilemesi çalışanların örgütsel bağlılık ve sergiledikleri performans düzeyini arttıracaktır. Bu nedenle yöneticilerin etik ve ahlaki değerlere önem vermeleri, çalışanların duygu ve düşüncelerini özgürce ifade etmelerine imkân sağlamaları, karar alma sürecinde çalışanların da fikirlerini almaları ve karar alma sürecinde dürüst davranmaları gerekmektedir. Aynı zamanda otel işletmelerinde, yöneticilerin; çalışanlar ile örgütü ortak amaç ve hedefler üzerinde birleştirmeli, örgütün başarısı için çalışanları motive etmeleri gerekmektedir. Böylece çalışanların örgüte olan güvenleri bağlılıkları ve sergiledikleri performans düzeyleri artacaktır.

Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak için yöneticilerin faaliyette

bulunması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanın işten ayrılma niyeti düşük olacak böylece çalışan devir hızını azalacaktır. Otel işletmelerinde çalışan devir hızının yüksek olması örgüt için maliyet unsuru olmakla birlikte örgütün başarısını ve sunulan hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle yöneticilerin otantik liderlik davranışını sergilemeleri ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaları gerekmektedir. Otel işletmelerinin başarısında doğrudan etkili olan çalışanın performans düzeyinin geliştirilmesi için, yöneticilerin gerekli olan unsurları gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanların performans düzeyleri içinde buldukları durumdan etkilenecek değişiklik gösterebilecektir. Çalışanın performans düzeyinde yaşanan düşüşler sunulan mal ve hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle yöneticilerin çalışan performansının sürekli olarak yüksek düzeyde tutmak için gerekli olan tüm imkânları sunmalıdırlar. Yöneticilerin otantik liderlik davranışı sergilemesi çalışanların performans düzeyini olumlu yönde etkileyecektir.

Teknolojinin gelişmesiyle giderek artan rekabet ortamı, iletişim ve bilgisi teknolojilerinin gelişmesi ve küreselleşme gibi son dönemde yaşanan gelişmeler, örgütlerde bir takım değişiklikler gidilmesine sebep olmuştur. Örgüt yapısında hâkim olan klasik yöntemlerin yerine, insan kaynağının ön planda olduğu modern yönetim anlayışı benimsenmiştir. İnsan kaynağının maliyet unsuru olarak değil, işletmenin kendini geliştirmesinde ve başarılı olabilmesindeki en önemli unsur olduğu anlaşılmış, insan kaynağı gücünün geliştirilmesi için çalışmalar yapılmıştır. Örgütler artan rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için ikamesi olamayan ve taklit edilemeyen hizmetler sunmaya özen göstermiştir. Bu hizmetlerin sunulabilmesinde en önemli faktörün insan kaynağı gücünün olduğu söylenebilir.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesinde, çalışanların sergilediği performansın etkisi oldukça fazladır. İnsanların sosyal varlık olması nedeniyle, örgüt ortamındaki birçok farklı unsur çalışanın performans düzeyi üzerinde etkili olabilmektedir. Bu nedenle, çalışanların verimliliğini ve performans düzeyini nelerin etkilediği, örgüt yöneticileri tarafından bilinmesi gerekmektedir. Çalışanların sergiledikleri performans düzeyleri ve örgüte olan bağlılıkları, ürettikleri mal ve hizmet kalitesini etkileyen önemli unsurlardır. Araştırmanın kuramsal yapısında da belirtildiği üzere, örgütsel bağlılık ve çalışanın sergilediği performans düzeyi örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Çalışanın örgütsel bağlılığa sahip olmasında ve yüksek düzeyde performans sergilemesinde, örgüt yöneticilerinin çalışana karşı sergilediği tutum ve davranışların oldukça etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Özellikle emek yoğun çalışma prensibine sahip olan turizm sektöründe çalışanın duygu ve düşünceleri, performans düzeyleri ve sergiledikleri davranışlar işletmeyi doğrudan etkilemektedir.

Otel işletmelerinde yöneticiler sergiledikleri liderlik tarzının çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yarattığı sürekli takip edilmelidir. Çalışanların olumsuz yönde etkileyen bir durum söz konusu olduğunda yöneticiler benimsedikleri liderlik tarzında değişikliğe gitmeleri gerekebilir. Aynı zamanda çalışanların sektör için yeterli bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olabilmeleri için turizm alanında eğitim almaları ve kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Turizm alanında iyi bir eğitim almış çalışanın kaliteli hizmet sunması mümkündür.

Bu çalışma Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalar farklı illerde hizmet veren otellere yönelik yapılabilir. Aynı zamanda çalışma kapsamında ele alınan değişenler seyahat acenteleri, restoran işletmeleri veya havayolu işletmeleri üzerinde gerçekleştirilebilir. Çalışmada modern liderlik tarzlarından otantik liderlik ele alınmıştır. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda farklı liderlik türleri ele alınabilir. Yapılan bu çalışma sonucunda, tespit edilen verilerin otel işletmeleri yöneticileri tarafından incelenmesi ve yöneticileri oldukları otel işletmelerinde gerekli düzenlemeleri yapmaları otel işletmelerinin gelişmesine katkıda bulunacaktır.

KAYNAKLAR

- Abraham, Z. (1992). Managers and leaders: are they different?. *Harvard Business Review*, March-April, 1-12.
- Acar, A. Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Ahmad, K. Z. and Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166-185.
- Akgündüz, Y. (2012). Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Doktora Tezi*, İzmir.
- Akın G. (2019). *Duygusal zekâ düzeyi, problem çözme yeteneği ve örgütsel etik iklimi ile işgören performansı arasındaki ilişkiler: turizm işletmelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Akpulat, A. N., Üzümcü, T. P. ve Karacan, E. (2016). Turizm işletmelerinde çalışanların yaşadıkları iş stresi ile örgütsel bağlılıkları ilişkisi, Çeşme ve Kartepe örneği. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5136-5149.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik, *Journal of Yaşar University*, 5(15), 2435-2450.
- Akyol, F., Aslan, Z. (2019). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisi: bahşiş havuzu ile bireysel bahşiş sisteminin karşılaştırılması. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(3), 1933-1957.
- Alagöz, G. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisi: antalya ili beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya,*
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N.J. and Meyer, J. P.(1996). Affective, continuance and normative commitment: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 143-152
- Alinezhad, M., Abbasian, H. and Behrangi, M. R. (2015). Investigating the effects of authentic leadership of managers on organizational commitment of teachers with organizational justice as the mediator variable. *Ciencia e Natura*, 37(1), 407-416.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (Editörler). (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (Dördüncü Bakı), Sakarya Kitabevi, Sakarya

- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. and Ololube, P. N. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management* 5(1), 6-14.
- Arıcı Durmuş, A. E. (2002). Yönetici yaşının liderlik davranışları üzerindeki etkileri: bankacılık sektöründen bir grup yönetici üzerine bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 1-20
- Arslantürk, Y. (2009). Dört beş yıldızlı konaklama işletmelerinde performans değerlendirme: ankara ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 19- 34
- Arslan, E. (2017). Otel işletmelerinde çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisi. Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- Artun, C. (2020). Otel işletmelerinde dinamik yetenekler, hizmet inovasyonu ve performans ilişkisi: çevresel belirsizlik ve örgütsel yapının rolü. Doktora Tezi, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Muğla.
- Avcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi. *Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi*, İzmir.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. And May, D. R. (2004). unlocking the mask; a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behavior. *The Leadership Quarterly*, 15, 801- 823.
- Avolio, B.J. and Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16: 315-338.
- Aydın, A. , Üçüncü, K. ve Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde uygulanan toplam kalite yönetimi çalışmalarının çalışan performansı üzerine etkileri. *Uluslararası İktisadi İdari İncelemeler Dergisi*, 0(5), 41-62.
- Ayyıldız Ünlü, N. A. (2009). Politik pazarlamada pazar yönlülük ve otantik liderliğin önemi, *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1243-1273.
- Babcock-Roberson, M. E and Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Gazi Kitabevi, Ankara.

- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 2(2), 1-12.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barrutia, J. M., Charterina, J. and Gilsanz, A. (2009). Salesperson empowerment in spanish banks: a performance-driven view. *Journal of Financial Services Marketing*, 14(1), 40-55
- Bass, B. M. (1985). Leadership: good, better, best, *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Baykal, E. (2020). Mediator effect of perceived organizational support in the relationship between authentic leadership and organizational commitment. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1674-1688.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 16(59), 125-139.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47- 65
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-42.
- Beğenirbas, M. ve Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(39), 131-149
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-54.
- Blake, R. R. , Mouton, J. S. , Barnes, L. B. and Greiner, L. E. (1964). Breakthrough in organization development. *Harvard Business Review*, November – December.
- Bojadjev, M. , Kostovski, N. and Buldioska, K. (2015). Leadership styles in companies from republic of macedonia, *Economic Development*, 3, 211-222.
- Brewer, C. (2010). Servant leadership: a review of literature. *Online Journal of Workforce Education and Development*, IV(2): 1-8.
- Brown, M. and Trevino, Linda K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595-616.

- Büyükbeşe, T. , Çavuşoğlu, S. ve Okun, O. (2019). Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bingöl üniversitesi örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 2528-9527
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (27. Baskı) Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137-151.
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma, Doktora Tezi, *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi*, Çanakkale.
- Cinnioğlu, H. ve Güler, M. (2020). Restoran işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışının psikolojik sermaye ve iş performansı düzeyleri üzerindeki etkisi: İstanbul örneği, *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar*, 763-786.
- Chiu, W. C. K. And Catherine, N. W. (1999). women-friendly hrm and organizational commitment: a study among women and men of organization in hong kong. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 485-503
- Chung, Y. S. (2011). Why servant leadership? its uniqueness and principles in the life of jesus. *Journal of Asia Adventist Seminary*, 14(2), 159-170.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. and Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: the mediating role of trust at the group level of analysis, *Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Corner, K.J. (2015). exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals' authentic leadership behavior and psychological capital. *The University Of Arizona Department Of Educational Policy Studies and Practice*.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerin karşılaştırmalı analizi ve çorum örneği. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-108.
- Çakar, S. ve Özyer, K. (2016). Yiyecek-içecek sektöründe örgütsel bağlılığın ve algılanan örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkileri: alt boyutlar bağlamında bir araştırma, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 227-245.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 91-123.

- Çakır, O. , Doğantan, E. ve Bayar, E. (2018). Otel alışanlarının örgütsel bağlılıklarını güçlendirmede iş yaşam kalitesinin rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 345-359
- ankaya, M. (2019). Kamu hastanesi çalışanlarının otantik liderlik algılarının sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Social, Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 5(24), 1487-1501.
- aylıkoca, A. (2017). Örgütsel bağlılığın mesleki bağlılık üzerine etkisi: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-17.
- ekmecelioğlu, H. G. ve Eren, E. (2007). Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi, *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*,18(57), 13-25
- elik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. (İkinci Baskı). Pegem A Yayınevi, Ankara
- elik, G., Oral, E. ve Budak, A. (2015). Türk inşaat sektöründe örgütsel bağlılık. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30(2), 255-266.
- etin, N. (2008). Kuramsal liderlik zmlenelerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik zellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 74-84.
- iek, M. (2011). Liderlikte farklı bir yaklaşım: otantik liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi* 2(3), 59-71.
- Çiftçi . D. (2018). Otantik liderlik tarzı ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı değerken rolü, Doktora Tezi, *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi*, Bolu.
- l, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve evirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152
- Dinçer, M, K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 0(28), 61-72.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005).  Bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219
- Dwight, R. (1999). Searching for real maintenance performance measures. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 5(3), 258-275
- Eren Gümüştekin, G. ve ztemiz, B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288

- Eren, H. ve Demirgöz Bal, M. (2015). Hemşirelikte örgütsel bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, 2(1), 44-50.
- Erkılıç, E. ve Aydın, E. (2019). Otantik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi: konaklama işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2427-2446.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2017). Authentic leadership and organizational job embeddedness in higher education. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 413-426.
- Erickson, R. J. (1994). Our society, our selves: becoming authentic in an inauthentic world. *Advanced Development*, 6, 27-39.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme, Doktora Tezi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Afyon.
- Fiedler, F.E. (1965). Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*. 43(5), 115-122
- Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: a contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453-470.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan A M. and Hijazi S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: mediating effect of psychological ownership. *African Journal Of Business Management*, 5(17), 7391-7403.
- Gardner W. L. and Schermerhorn J. (2004). Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-279
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. and Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372
- Garland, B., Lambert, E. G., Hogan, N. L., Kim, B. ve Kelley, T. (2014). The relationship of affective and continuance organizational commitment with correctional staff occupational burnout: a partial replication and expansion study, *Criminal Justice and Behavior*, 41(10), 1161-1177.
- Gruen, T. W., Summers, J. O. and Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49.
- Güçlü, H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, Doktora Tezi, *Anadolu Üniversitesi*, Eskişehir.

- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1) , 37-56
- Gül, H. ve Alacalar, A. (2014). Otantik liderlik ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 540-550
- Gül, H., İnce, M. ve Candan, H. (2017). Otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi üzerine bir araştırma, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 31-53.
- Güler, M. ve Cinnioğlu, H. (2020). Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları otantik liderlik davranışının psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Antalya örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 3808-3824.
- Güney, S. (2012). Liderlik, *Nobel Yayınları*, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190
- Gürdoğan, A. (2010). Turizm lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretim elemanlarının örgütsel bağlılığına etkisi, Doktora Tezi, *Adnan Menderes Üniversitesi*, Aydın.
- Güzel, B. (2009). Kadın çalışanların kariyer engellerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama, Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi*, İzmir.
- Harvey, P., Martinko, M. J. and Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: an attributional perspective, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 1-11.
- Harter, S. (2002). Authenticity. in C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Editörler.), *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press. London, 382–394
- Hartmann, L. C. and Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: a multi method scale analysis and test of effects. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 89-108.
- Hogan, R. and Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.

- Hovey, D. E. (1974). The low-powered leader confronts a messy problem: a test of fiedler's theory. *Academy of Management Journal*, 17(2), 358- 362.
- Hsieh, C.C. and Wang, D.S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348
- Ilies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*. 16, 373-394
- Im, T. , Campbell, J. W. and Jeong, J. (2016). Commitment intensity in public organizations: performance, innovation, leadership, and psm. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 219-239.
- Işkın, Y. ve Kaygın, E. (2016). Otantik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmayla ilişkisi: mobilya sektöründe bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(14), 619-647.
- İnternet: Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 05.11.2020.
- İnternet: <https://antalya.ktb.gov.tr/> Erişim Tarihi: 29.03.2021
- İraz, R. ve Akgün, Ö. (2014). Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1-2) , 201-224
- Jackofsky, E.F. (1984). Turnover and job performance: an integrated process model. *Academy of Management Review*, 9, 74-83.
- Jawahar, P. D. and Raghavendra, S. N. (2011). Perceptual difference of role based performance—a gender study. *İnternaşional Journal of Business, Humanifies and Technology*, 1(3), 175-186.
- Jensen, S. and Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employee attitudes, *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 646-666
- Kalleberg, A. L. and Marsden V. P. (1995). Organizational commitment and job performance in the u.s. labor force. *Research in the Sociology of Work*, 5, 235-257.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organizations: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 449-517.
- Kaplan, M., Ögüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401

- Karacaoğlu, K. ve Satır, F. (2019). Çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının, performansları üzerindeki etkileri: kayseri organize sanayi bölgesinde bir işletme uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (53), 87-111
- Karakoç, A. (2018). İş tatmininin örgütsel bağlılık ve iş gören performansı üzerindeki etkisi: sigorta acentesi çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1371-1388.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler?. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562
- Kernis, M. H. (2003). Towards a conceptualization of optimal self-esteem, *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22
- Kesimli, İ. (2014). Liderlik davranış türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-10.
- Khan, S.N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 167-172.
- Khan, M.R., Ziauddin, J. F. A. and Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15, 292- 298.
- Khumalo, S. S. (2015). The implications of system approach on school leadership practices, *International Education Studies*, 8(7), 38-43.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: a self, leader, and spiritual identity perspective, *International Journal of Leadership Studies*, 13(1), 68- 97.
- Klingborg, D.,J., Moore, D. A. and Hammond, S.V. (2006) Leadership and professional development, *Journal of Veterinary Medical Education*, 33(2), 280-283.
- Kılınç, T. (1995). Durumsal liderlik anlayışında gelimeler: liderliğe ikameler yaklaşımı (substitutes for leadership). *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(1), 59- 76.

- Kılıç, U. ve Akdemir, M. (2019). Otel işletmelerinde otantik liderlik algısı ve işyeri mutluluğu: ankarada ilinde bir uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 793-811.
- Kirkman, B. L. and Rosen, B.(1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kitapçı, H. (2006). TKY' de karar almaya katılımın ve örgütsel bağlılığın kişisel performansa etkisi, *Bilig*, Güz, 39, 73-86.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçak, O (2019). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki, Doktora Tezi, *Fırat Üniversitesi*, Elazığ.
- Koçel, T. (2014). İşletme yöneticiliği, *Beta Yayınevi*, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yaz, 43, 401-422
- Korkmaz, F. (2018). Babacan (paternalist) liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü: kamu ve özel sektör karşılaştırmalı bir analiz, Doktora Tezi, *Kırıkkale Üniversitesi*, Kırıkkale.
- Kozak, M. (2008). Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri, Fevzi Okumuş, Umut Avcı (Editörler). *Detay Yayıncılık*, Ankara.
- Köseoğlu D. (2019). *Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Laub, J. A. (1999) Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment (sola) instrument. Doktora Tezi, *Florida Atlantic University*, Boca Raton, Florida.
- Lawler, J. and Ashman, I. (2012). Theorizing leadership authenticity: a sartrean perspective, *Leadership*, 8(4), 327–344.
- Lawrence, J. , Ott, M. and Bell, A. (2011). Faculty organizational commitment and citizenship. *Research in Higher Education*, 53(3), 325–352
- Lee, O. F., Tan, J. A. and Javalgi, R. (2010). Goal orientation and organizational commitment individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 129-150
- Liu, S. , Liao, J. and Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics* 131(1), 107-119

- Lores, S. F. , Gavilan, D. , Avello, M. and Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54
- Luthans, F. A. B. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241-271
- Madsen, M. T. (2001). Leadership and Management Theories Revisited. *DDL Working Paper Leadership and Management Theories Revisited* , DDL Working Paper, 4.
- Malik, S. H., Aziz, S and Hassan, H. (2014). Leadership behavior and acceptance of leaders by subordinates: application of path goal theory in 175 telecom sector. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 170-175.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990), A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R.C. and Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational Commitment. *Academy Of Management Journal*, 3, 371-684
- McDonald, D. J. and Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- McGee, G.W. and Ford, R.C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları, (İkinci Baskı). *Detay Yayıncılık*, Ankara
- Meyer, J. P. and Allen. N. J. (1991). A three-components conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993). Commitment to organization's and occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace- theory, research and application. *United States of America: Sage Publications*.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52

- Mowday, R. T. , Steers, R. M. and Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224-247.
- Mumford, M. D.; Zaccaro, S. J., Harding, F.D., Jacobs, T. O. and Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Nikpay, I. , Siadat, S. , Hoveida, R. and Nilfrooshan, P. (2014). Developing a model for effect of perception of authentic leadership on individual oriented and organizational oriented organizational citizenship behaviors at universities, *Educational Research International*, 3(2), 64-73.
- Northouse, P. G. (2007). Leadership theory and practice, fourth edition, Sage Publication, California, USA.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M. and Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: a historical perspective. *Journal Of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Okçu, V. ve Amık, S. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 63- 85.
- Okçu, V. (2011). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi, Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Onay, M., Süslü, Z. H. ve Kılıcı, S. (2011). İletişim tarzının ve sözsüz iletişimin çalışanların iş performansına etkisi: posta dağıtıcıları ve hemşireler üzerine bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 139-175.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D.F., Chatman, J. A., Lapid, M. and Self, W. (2010). How leadership matters: the effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21, 104-113.
- Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2011). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (30), 191-206
- Öğüt, A. (2006). Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu****, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 55-77.
- Ömürgönülen, M; Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*,12 (2), 91-103

- Özdemir, G. (2007). *Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ve Model Önerisi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, H. , Yaylı, A. (2014). Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Journal Of Recreation and Tourism Research*, 1 (1), 48-58.
- Özdemir, H. Ö. (2017). *Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma Ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri*, Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir
- Özden, Y. (1999). Eğitimde dönüşüm: eğitimde yeni değerler, (2.Baskı). *Pegem A Yayıncılık*, Ankara
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113- 130
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011), Örgütsel Davranış (5.Baskı).*Ekin Basım Yayın Dağıtım*, Bursa.
- Öztürk Çiftçi, D. (2018). Otantik liderlik tarzı ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken rolü, Doktora Tezi, *Bolu İzzet Baysal Üniversitesi*, Bolu,
- Park, E.M. and Seo, J.H. (2016). The effect of authentic leadership on organizational effectiveness: the mediating effects of self-efficacy. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(26), 1-6.
- Paul, H. and Garg, P. (2014). Organizational commitment of frontline sales professionals in india: role of resilience. *IJBİT*, 7(2), 12-18.
- Penley, L. E. and Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., and Frey, D. (2012). Authentic leadership: an empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms, *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348.
- Peretomode, O. (2012). Situational and contingency theories of leadership: are they the same?, *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.
- Pierro, A. , Raven B. H, Amato C. and Belanger, J. J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment, *International Journal of Psychology*, 48(6), 1122–1134.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational management. *International Journal of Manpower*, 18, 303-558.

- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M. and Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87
- Rafiee, N. , Bahrami, M. A. and Entezarian, S. (2015). Demographic determinants of organizational commitment of health managers in yazd province. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(1), 91-100
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460- 478.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378
- Rego, P., Lopes, M. P. and Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: the mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151
- Riaz, A. and Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, April, 1(1), 29-38.
- Robbins, S. P. and Judge, T.A. (2006). Organizational behaviour, (Twelfth Edition). *Pearson Prentice Hall*, New Jersey, USA
- Rotundo, M. and Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80
- Rubin, B. A. and Brody, C. J. (2005). Contradictions of commitment in the new economy: insecurity, time, and technology. *Social Science Research*, 34(4), 843-861.
- Russ, T. L. (2011). Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making, *Management Decision*, 49(5), 823-836.
- Sağır, M. ve Aydın, A. U. (2019). Otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: tekstil sektöründe bir uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 800-812.
- Salha, H. (2017). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: yiyecek ve içecek işletmeleri üzerine bir araştırma, Doktora Tezi, *Sakarya Üniversitesi*, Sakarya.
- Saruhan, S.C. ve Yıldız, M.L. (2009). Çağdaş yönetim bilimi. *Beta Yayınları*, İstanbul.
- Savery, L. K. and Syme, P. D. (1996). Organizational commitment and hospital pharmacists, *Journal of Management Development*, 15(1), 14 – 22.

- Scandura, T.A. and Williams, E.A. (2004). Mentoring and transformational leadership: the role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 448-468.
- Schermerhorn, J. R. , Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (1994). Managing organizational behavior. (Fifth Edition). *John Wiley & Sons, Inc., Canada*
- Shamir, B. and Eilam, G. (2005). What's your story ? a life stories approach to authentic leadership development, *The Leadership Quarterly*. 16, 395-417.
- Stashevsky, S. and Burke, R. J. (2006). Leadership in organizations, *International Journal of Manpower*, 27(1), 5-8
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization, *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Sigler, T. H. and Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal Of Quality Management*, 5, 27-52.
- Sinha, B.P. J. (2008). Culture and organizational behaviour, *Sage Publications*, New Delhi.
- Stajkovic, A. and Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and selfefficacy:going beyond traditional motivational and behavioral approaches, *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Stamper, C. L.and Dyne, L. V. (2003). Organizational citizenship: a comparison between part-time and full-time service employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 44(1), 33- 42.
- Sosik, J. J. (2005), The role of personal values in the charismatic leadership of corporate manager: a model and preliminary field study, *The Leadership Quarterly*, 16, 221-224.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141- 163.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi, Doktora Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, Gebze.
- Şimşek, M. Ş., Özgener, Ş. Ve İlhan, İ. (2017). Turizm sektöründe kadın girişimciler ve yöneticiler açısından otantik liderliğin sosyal tembellik üzerindeki etkileri: yaşam tatmininin düzenleyici rolü, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 88-109.
- Şişman M. (2002). Öğretim liderliği. (5.Baskı). *Pegem Yayınları*, , Ankara.
- Tabak, A. , Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 14(4), 89-106.

- Tamtekin Aydın, O. (2012). The impact of theory x, theory y and theory z on research performance: an empirical study from a turkish university.. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 24-30.
- Tanrıverdi, H. , Adıgüzel, O. , Çiftçi, M. (2010). Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: kamu hastanesi örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 101-122
- Tanrıverdi, H., Akkova, O. ve Çiftçi, İ. (2016). Açılış-otellerinde dönüşümcü, etkileyici, tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının ve çatışma yönetim stillerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 114 – 123
- Taşlıyan, M. ve Hırlak, B. (2016). Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: hemşireler üzerinde bir araştırma, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 56, 92-115
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kamu – İş Dergisi*, 9(4), 1 – 22.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler, *Journal of Yaşar University*, 24(6), 4007-4023.
- Telli, E., Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: konuyla ilgili bir uygulama, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık, 135-150.
- Toor, S. and Ofori, G. (2008). Leadership for Future Construction Industry: Agenda for Authentic Leadership. *International Journal of Project Management*, 26, 620–630.
- Topaloğlu, T. ve Özer, P. S. (2014). Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156-171.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). An effective approach at management: emotional management. *Journal of Theoretical Educational Science*, 1(1), 33-47
- Tuncer, M. (2011). Performans değerlendirme uygulamalarının otel çalışanları üzerindeki etkileri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 258-279.
- Turhan, M. (2007). Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi, Doktora Tezi, *Fırat Üniversitesi*, Elazığ.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Tutar, H. (2004). Kriz ve stres yönetimi, *Seçkin Yayıncılık*, Ankara

- Tütüncü, Ö. ,Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 147.
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2014). Seyahat acentelerinde otantik liderliğin çalışanların yalalaklık eğilimlerine etkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2) Güz, 167 – 175.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*,0(1), 71-85
- Vroom, V. H. and Jago, A. C. (1995). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation, *Leadership Quarterly*, 6(2), 169-181ö
- Winston, B, E. and Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J. , Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. and Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: role of followers' positive psychological capital, and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21.
- Wong, C. A. and Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff, *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6–23
- Yalçın, S.(1994). Personel yönetimi, *Beta Yayıncılık*, İstanbul.
- Yaşbay, H. (2011). Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Yekeler, K. (2015). Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimli liderlik davranışlarının rolü, Doktora Tezi, *Atatürk Üniversitesi*, Erzurum.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik, Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-248.
- Yıldız, S., Savcı, U.G. ve Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 233-249.

- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Yukl G. (2010). Leadership in organizations, (7th Edition). *Upper Saddle River*, Prentice Hall, Nj.
- Zaccaro, S.J. , Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A. and Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11, 37-64.
- Zel, U. (2011). Kişilik ve liderlik. (3. Baskı). *Nobel Yayın*, Ankara.



EKLER

EK-1. Anket formu

<p>Değerli Katılımcı, Bu anket; İskenderun Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Çalışmadan elde edilecek veriler tamamen tez için kullanılacak ve hiçbir kişi veya kuruluşla paylaşılmayacaktır. Ankete katılım için gönüllük esastır. Çalışmanın amacına uygunluğu ve verimliliği açısından, her soruyu size en uygun tek bir seçeneği işaretleyerek (x) cevaplandırmanız çok önemlidir. <u>İsminizi belirtmenize gerek yoktur.</u> Çalışmamıza katkınız ve duyarlılığınız için teşekkür ederiz. Manolya GÜLER İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği YL Öğrencisi</p> <p style="text-align: right;">Dr. Öğr. Üyesi Hasan CİNNİOĞLU İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm Fakültesi</p>						
<u>Yöneticinizle ilgili düşüncelerinizi belirtiniz (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)</u>						
1	Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim hata yaptığında kabul eder.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim herkesin düşüncelerini söylemesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim insanlara acı gerçekleri söyler	1	2	3	4	5
5	Yöneticim açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim kararlarını değer yargılarına göre verir	1	2	3	4	5
8	Yöneticim insanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim şahsi/özel durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5
<u>İşinizle İlginizi Görüşlerinizi Belirtiniz (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)</u>						
1	Bu otelde kariyerimin geriye kalanını geçirmekten mutluluk duyuyorum	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım otelin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	1	2	3	4	5

3	Çalıştığım otele karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum	1	2	3	4	5
4	Kendimi bu otelin bir parçası gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
5	Bu otel benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor	1	2	3	4	5
6	Bu otele karşı güçlü bir duygusal bağ hissetmiyorum	1	2	3	4	5
7	Şu anda bu otelden ayrılmak istesem bile benim için zor olurdu	1	2	3	4	5
8	Şu anda bu otelde kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik.	1	2	3	4	5
9	Şu anda bu otelden ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bölümü zarara uğrar	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım otelden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım otelden ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de var olan alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
12	Başka bir yerde iş ayarlamadan çalıştığım otelden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım otele çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım otel sadakatim hak ediyor.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım otelden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
16	Avantajım olsa bile, çalıştığım otelden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
17	Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu otelden şimdi ayrılamam	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım otelden ayrılmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

Çalışan Performansı (1: Hiçbir zaman 5: Her zaman)

1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	1	2	3	4	5
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	1	2	3	4	5
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	1	2	3	4	5
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	1	2	3	4	5

Doğum Tarihiniz	<input type="checkbox"/> 1945-1964--- <input type="checkbox"/> 1965-1977---- <input type="checkbox"/> 1978-1994----- <input type="checkbox"/> 1995-2003
Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz	<input type="checkbox"/> Bir yıldan az--- <input type="checkbox"/> 1-5 yıl ---- <input type="checkbox"/> 6-10 yıl ----- <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üstü
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın ---- <input type="checkbox"/> Erkek
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli---- <input type="checkbox"/> Bekâr
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlk veya Orta Öğretim --- <input type="checkbox"/> Lise---- <input type="checkbox"/> Önlisans --- <input type="checkbox"/> Lisans --- <input type="checkbox"/> Lisansüstü--- <input type="checkbox"/> Diğer
Gelir Durumunuz	<input type="checkbox"/> 2500 ve altı--- <input type="checkbox"/> 2501-3500--- <input type="checkbox"/> 3501-4500 --- <input type="checkbox"/> 4501-5500 --- <input type="checkbox"/> 5501-6500 --- <input type="checkbox"/> 6501 ve üzeri
Hangi Departmanda Görev Yapıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> Yiyecek ve İçecek --- <input type="checkbox"/> Ön Büro --- <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri --- <input type="checkbox"/> Satış Pazarlama--- <input type="checkbox"/> Diğer
Turizm Alanında Eğitim Aldığınız mı?	<input type="checkbox"/> Evet ---- <input type="checkbox"/> Hayır

DİZİN**A**

Abstract · 100

B

Bölüm · 1, 4, 25, 49, 56, 73

Ç

Çizelge · 8, 25, 54, 55, 59, 61, 62,
63, 64, 65, 66, 67

D

Doğrudan aktarma · 3, 5, 14

E

EKLER · 94, 95, 96
Etik · 96

G

Giriş · 1, 2

K

Kabul ve Onay · 96
Kaynak · 77
Key Words · 100, 100

L

literatür · 11, 14, 29

Ö

Özet · 100

Özgeçmiş · 97

S

Simgeler ve Kısaltmalar · 100

Sonuç ve öneriler · 73

Ş

Şekil · 27, 53, 58, 60

T

Tanım · 4, 16, 25, 41
Teşekkür · v



TEKNOVERSİTE



teknoversite **AYRICALIĞINDASINIZ**

İSTE

