



**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE
DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ:
YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA**

Fatma ARIN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Ağustos, 2016

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE
DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ:
YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA**

Hazırlayan

Fatma ARIN

Danışman

Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

AFYONKARAHİSAR 2016

Bu Tez Çalışması BAPK Tarafından Desteklenmiştir. Proje No: “15.SOS.BİL.18”

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12/08/2016

Fatma ARIN

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

.....

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Murat YEŞİLTAS

.....

Yrd. Doç. Dr. Özcan ZORLU

.....

Turizm İşletmeciliği anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Fatma ARIN'ın, **“Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama”** başlıklı tezi 12/08/2016 tarihinde, saat 14:30'da Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

ÖZET

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIK ARACILIK ROLÜ: YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Fatma ARIN

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

Ağustos 2016

Danışman: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Yiyecek içecek işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesinin temel belirleyicisi işgörenlerdir. Üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleştiği yiyecek ve içecek işletmelerinde müşterilerin memnuniyetleri işgörenlerin sergilediği performans ile yakından ilintilidir. Bu durum işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin yüksekliğini ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini önemli belirleyici haline getirir. İşletmelerde işgörenlerin bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttırılmasında yöneticilerin liderlik davranışları en temel belirleyicidir. Özellikle dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin bağlılık ve vatandaşlık davranışı sergilemelerinde çok etkili bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın ne düzeyde aracılık rolü oynadığını ortaya koymaktır.

Belirtilen amaç doğrultusunda araştırma İstanbul’da faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tanımlayıcı verilerin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, ilişki ölçüm testlerinde Korelasyon ve Regresyon analizleri ve Sobel Test kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler bulunmuştur. Yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın kısmi düzeyde aracılık rolünün olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yiyecek İçecek İşletmeleri

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL COMMITMENT IN THE EFFECT OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR: A STUDY IN FOOD AND BEVERAGE ENTERPRISES

Fatma ARIN

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

August 2016

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet BAYTOK

The main determinant of the quality of services offered in the food and beverage enterprises is employees. The satisfaction level of customers in the food and beverage enterprises, where production and consumption is realized simultaneously, is closely linked with the employees' performance. This makes the level of commitment and organizational citizenship behavior of the employees an important determinant. Leadership behavior of managers is the main determinant in increasing employees' commitment and organizational citizenship behavior in enterprises. In particular, transformational leadership behaviors play a very effective role in employees' commitment and citizenship behaviors. In this direction, aim of this study is to find out mediating role of emotional commitment between the transformational leadership and organizational citizenship behavior in food and beverage enterprises.

In accordance with the stated purpose, a survey with 502 participants is conducted in food and beverages enterprises in İstanbul and the data are analyzed. In the research while analyzing descriptive data, percentage, frequency, arithmetic mean, standard deviation values are used and correlation and regression analysis, and sobel tests are employed to measure relationships. According to the results of the analysis, meaningful and positive relation exists between the transformational leadership, organizational citizenship behavior and emotional commitment in food and beverages enterprises. A partial mediating role of emotional commitment is detected within the relationship between the transformational leadership in food and beverages enterprises and organizational citizenship behavior.

Keywords: Transformational Leadership, Emotional Commitment, Organizational Citizenship Behaviour, Food and Beverage Enterprises.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI	4
2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI	10
2.1. İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ	11
2.2. İLHAM VERME.....	12
2.3. ENTELEKTÜEL UYARIM	13
2.4. BİREYSEL DESTEK	14
3. DUYGUSAL BAĞLILIK KAVRAMI.....	14
3.1. DUYGUSAL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	19
4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI	21
5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI.....	26
5.1. ÖZGECİLİK	27
5.2. VİCDANLILIK.....	28
5.3. NEZAKET	28
5.4. CENİLMENLİK.....	29
5.5. ÜYELİK ERDEMİ.....	29

İKİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	31
2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ	35

3. DUYGUSAL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDA İLİŞKİ	39
4. DUYGUSAL BAĞLILIĞIN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACILIK ROLÜ	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL BAĞLILIĞIN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	46
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	46
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	51
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	53
1.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	53
1.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	55
1.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ.....	58
1.7. VERİLERİN ANALİZİ	59
2. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	64
2.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞGÖRENLERİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE VE ÇALIŞTIKLARI DEPARTMANLARA GÖRE DAĞILIMLARINA İLİŞKİN BULGULAR	64
2.2. İŞGÖRENLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞE İLİŞKİN ALGILAMALARINA YÖNELİK BULGULAR.....	66
2.3. İŞGÖRENLERİN DUYGUSAL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR	71
2.4. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA İLİŞKİN ALGILAMALARINA YÖNELİK BULGULAR.....	72
2.5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ	76
2.6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ	79
2.7. DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ.....	84
2.8. DUYGUSAL BAĞLILIĞIN, DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACILIK ROLÜ	86

2.9. DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN SOBEL TESTİ.....	88
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
KAYNAKÇA	100
EKLER.....	124



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Dönüştürücü Liderlik Davranışı Boyutları İle İlgili Yargı Sayısı ve Yargıların Anketteki Sıra Numaraları.....	56
Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları İle İlgili Yargı Sayısı ve Yargıların Anketteki Sıra Numaraları.....	58
Tablo 3. Dönüştürücü Liderlik Davranışı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi Bulguları	59
Tablo 4. Duygusal Bağlılık Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi Bulguları	60
Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi Bulguları	60
Tablo 6. İşgörenlerin Bireysel Özelliklerine ve Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular	65
Tablo 7. Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri	69
Tablo 8. Katılımcıların Duygusal Bağlılığa İlişkin Görüşleri	71
Tablo 9. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Görüşleri.....	73
Tablo 10. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Duygusal Bağlılık İle İlişkisine Ait Korelasyon Matrisi.....	76
Tablo 11. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	78
Tablo 12. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	79
Tablo 13. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisine Ait Korelasyon Matrisi.....	81
Tablo 14. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	82
Tablo 15. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	83
Tablo 16. Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisine Ait Korelasyon Matrisi.....	84
Tablo 17. Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	85
Tablo 18. Duygusal Bağlılığın Dönüştürücü Liderlik Davranışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü	87
Tablo 19. Sobel Testi Sonuçları	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	45
Şekil 2. Araştırma Modeli.....	50
Şekil 3. Aracılık İlişkisi	62
Şekil 4. Sobel Testi Modeli.....	63



GİRİŞ

Turizm insanların sürekli konutlarının bulunduğu yerlerden başka yerlere belli amaçlarla gerçekleştirdikleri geçici seyahatler ve buralardaki geçici konaklamalarından doğan ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili faaliyetler bütünüdür. İnsanların turizm amaçlı yer değiştirmesindeki istek ve ihtiyaçları sektörü oluşturan işletmeler tarafından karşılanır. Bu işletmelerin içerisinde ilk akla gelen konaklama işletmeleri olsa da yiyecek içecek işletmeleri de kişilerin ihtiyaçlarının karşılanmasında gerek konaklama işletmeleri bünyesinde gerekse bağımsız işletmeler olarak önemli rol oynamaktadır. Yiyecek içecek işletmeleri nitelikleri ve sundukları hizmetler bakımından çok farklı özelliklere sahip işletmelerdir. Yiyecek içecek işletmelerinin sunduğu hizmetler göz önüne alındığında müşteri memnuniyetinin bu birimlerde üst seviyede tutulmasının turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmeleri bünyesindeki ve bağımsız yiyecek içecek işletmeleri açısından büyük bir önem taşıdığı görülmektedir (Ünal vd., 2014: 24).

Yiyecek içecek işletmeleri yoğun ve sert rekabet koşulları altında işletme amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek zorunda olan işletmelerdir. Yiyecek içecek işletme yöneticileri rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmek için hizmet kalitesini arttırarak, müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlamak zorundadırlar. Üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu yiyecek içecek işletmelerinde kalite müşterinin algıladığı işgören performansdır. Dolayısıyla yöneticilerin kalitenin belirleyicisi olan işgören performanslarını arttırıcı motivasyonları sağlamaları gerekir. Bunun sağlanmasında yöneticilerin liderlik özellikleri önemli rol oynar.

Dünya değişmekte ve teknoloji sayesinde öğrendiğimiz pek çok şey çok kısa bir sürede geçerliliğini yitirmektedir (Eraslan, 2006: 29). Değişimin ve uyumun temel dinamikler olduğu günümüz iş ortamı daha fazla liderlik yanında liderliğin yeni formlarını gerektirmektedir. Günümüz liderlerinden beklenen mevcut durumu korunması değil, aksine sürekli değişimin ve yeniliğin hâkim olduğu bir ortamın oluşturulmasıdır. Son 30-35 yıldır popüler bir liderlik yaklaşımı olarak ilgi gösterilen dönüştürücü liderlik yaklaşımı mevcut iş ortamında işletme liderlerinde en fazla olması beklenen liderlik davranışlarını açıklamaktadır. Çünkü dönüştürücü liderlik yaklaşımında lider öncelikle çevredeki değişimleri analiz etmekte, bu doğrultuda

gerekli değişimleri örgütte gerçekleştirmeye önderlik etmekte ve bu süreci yönetirken, örgütün yapısına yönelik değişim çabalarını kendisi oluşturmaktadır. Dönüştürücü liderlik yaklaşımında lider, örgütün içerisindeki mevcut yapının devam etmesine değil, dönüştürülmesine odaklıdır. Bunu sağlayabilmek için bireylere kendilerinden beklenen performansın üzerine çıkaracak yüksek hedefler belirleme, bu hedefler doğrultusunda onları motive etmeye çalışma dönüştürücü liderlerin temel davranışlarıdır (Gül ve Şahin, 2011: 241; Baltacı vd., 2014: 64).

Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmeleri, işgörenlerinin sahip oldukları bilgi ve becerilerini performanslarına yansıtmaıyla yakından ilişkilidir. Ancak işgörenlerin işlerini yapmak için göstermiş oldukları çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi, aynı zamanda işgörenlerin örgüte karşı güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için işgörenlerin işin gerektirdiğı bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmaları gerekir (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Örgüt hakkında olumlu tutumlara sahip olan işgörenin duygusal bağlılık düzeyi artar ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı yükselir. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan korunması, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirmeleri, etkin bir koordinasyon kurularak örgütün verimliliğinin ve performansının arttırılması sağlanabilir (Öter ve Ayan, 2016: 131).

Bu tez çalışmasında örgütler için büyük önem taşıyan dönüştürücü liderlik, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Belirlenen amaç doğrultusunda yiyecek içecek işletmelerindeki dönüştürücü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolünü belirlemek üzere anket yöntemiyle elde edilen verilerin analiz edildiğı bu araştırma, temel olarak üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, kavramsal çerçeve kısmında dönüştürücü liderlik davranışı, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değerlendirilmiştir. İkinci bölümünde dönüştürücü liderlik, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler literatürdeki bilgiler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise temel olarak metodoloji ve

bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda metodoloji kısmında araştırmanın konusu, amacı, önemi, sınırlılıkları, yaklaşımı açıklandıktan sonra, evren, örneklem, araştırma ölçekleri ve veri analizinde kullanılan yöntemler açıklanmıştır. Elde edilen araştırma sonuçlarının analizi ve bulguları irdelenmiştir. Dönüştürücü liderlik, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ve aracılık rolünü belirlemek üzere yapılan araştırma sonuçlarına ve konu ile ilgili bundan sonra yapılacak araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI

Liderlik bir fenomen olarak birçok bilim dalıyla yakından ilişkili ve özellikle örgütsel davranış araştırmacıları tarafından son dönemlerde en fazla araştırılan kavramdır. Liderlik, farklı bakış açılarından hareketle incelenen, farklı araştırmacılar tarafından farklı anlamlar yüklenen bir süreç olarak ele alınmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008: 50). Liderlik kavramıyla ilgili çok sayıda araştırma ve tanım yapılmış olmasına rağmen, henüz üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım geliştirilememiştir (Bass, 1990: 18). Liderlik kavramı gerçekte insanlık tarihi boyunca var olan bir kavram olmakla birlikte bilimsel olarak 1920'li yılların başından itibaren araştırılmaya başlanmış, farklı araştırmacılar tarafından çok sayıda farklı tanımlanmıştır. Öyle ki sadece 20. yüzyılda 350'den fazla liderlik tanımı ortaya konmuştur. Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanım olmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun tek tip liderlik tarzı da bulunmamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73).

Liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkışından günümüze kadar, liderlik olgusuna yönelik araştırmaların çoğunda temel konu örgüt hedeflerinin başarılmasında liderin işgörenler üzerindeki etkisi olmuştur. 20. yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlemek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir (Gümüş vd. 2015: 55). 20. yüzyılın son çeyreğinde bütün dünyada ve özellikle iş dünyasında yaşanan köklü değişimlerin, eski paradigmaların çözüm üretme yeteneklerinin zayıflamasına neden olduğu görülmüştür. Yeni problem ve ihtiyaçlar

yeni çözümler gerektirmiş ve eski paradigmanın yeni ihtiyaçlara cevap verememesi, yeni liderlik tarzlarının geliştirilmesini gerektirmiştir (Saylı ve Baytok, 2014: 111).

Bu doğrultuda gerçekleştirilen yeni araştırmalar ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik davranışlarının oluşturulmaya başlandığı görülmektedir (Eraslan, 2006: 5). Bu kapsamda geliştirilen liderlik yaklaşımları arasında, dönüştürücü liderlik, yenilikçi liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, otokratik liderlik, demokratik katılımcı liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik gibi yaklaşımlar sayılabilir (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Günümüzde liderden beklenen, yaygın etik normlara uygun, normatif ve idealist davranışları ile işgörenlerine rol model olma (Dadhich ve Bhal, 2008: 17) ve örgüt üyelerinin faaliyetlerini yönlendirmedir (Arslantaş ve Dursun, 2008). Liderlik teorisi ve uygulaması alanında uğraş veren pek çok araştırmacı bugünün işletmelerine işgörelere ilham veren ve onların köklü değişimleri gerçekleştirmelerini sağlayıcı bir liderlik yaklaşımı önermektedirler (İşcan, 2006: 164). Bu değişimi gerçekleştirmeyi sağlayacak liderlik yaklaşımı dönüştürücü liderliktir.

Toplumsal değişimler, her zaman iş dünyasını etkilemiş ve işletmeleri bir dönüşüme ve yenilenme sürecine mecbur kılmıştır. Bu süreç liderliğin yeniden daha geniş kapsamlı ele alınmasını gerektirmiştir. Bu amaçlı gerçekleştirilen yaklaşımlardan biri dönüştürücü liderliktir. İlk olarak J. V. Downton tarafından 1973 yılında “İsyan Liderliği (Rebel Leadership)” adlı çalışmada vurgulanan dönüştürücü liderliğin bilinir hale gelmesi, siyaset bilimci J. M. Burns tarafından yapılan çalışma ile olmuştur (Alimo - Metcalfe ve Alban - Metcalfe, 2001: 27; Bugenhagen, 2006: 23; Tutar vd., 2009: 1386). Burns 1978 yılında yazmış olduğu “Liderlik” isimli kitapta dönüştürücü liderliği işgörenlerin üzerinde moral, motivasyon ve performans gibi değişkenlerde yükseltici bir etkiye sahip, amaçlarını, isteklerini ve ihtiyaçlarını gözetken bir liderlik yaklaşımı olarak karakterize etmiştir (Özalp ve Öcal, 2000: 209; Bugenhagen, 2006: 24; Owen vd. 2007: 317). Burns’e göre, dönüştürücü liderlik “Bir ya da birkaç kişinin, izleyenleri veya birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlaka teşvik etmelerine dayalı bir ilişkiye girdiklerinde gerçekleşmektedir. Dönüştürücü liderlik, hem liderlik edenlerin hem de liderlik

edilenlerin insani etkileşimleri ile etik beklentilerini artırdıklarında kalıcı bir manevi özellik kazanmakta ve her iki taraf için dönüştürücü bir etki sağlamaktadır”(Owen vd., 2007: 317; Çiftçi ve Öneren, 2013: 649).

Burns tarafından alan yazına katılan dönüştürücü liderlik kavramını Bass 1985 yılında yazdığı “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eser ile geliştirmiş (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 262) daha sonra House ile beraber yönetim ve örgüt konularına uyarlamışlardır (Keller, 1992: 490). Burns’ün (1978) politik liderlik çalışması ve House’un (1977) karizmatik liderlik teorisi bilgileri temelinde dönüştürücü liderlik yaklaşımını geliştiren Bass (1985) dönüştürücü liderliğin koşulların bir gereği olarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Yaklaşımında lideri kendi ihtiyaçlarından çok, işgörenlerin ihtiyaçları ve istekleri üzerinde odaklanan kişi olarak tanımlayarak Burns’un, karizmanın özü ve duygusal elemanlara daha fazla ilgi göstererek de House’un çalışmasını geliştiren (Northouse, 1997: 133) Bass (1985), çalışmada; karizmanın bir özellik olarak gerekliliğini vurgulamış olmakla birlikte dönüştürücü liderlik için, yeterli olmadığına dikkat çekerek, dönüştürücü liderin daha başka özelliklere de sahip olması gerektiğini söyleyerek dönüştürücü liderliğin karizmatik liderlikten farklı olduğunu belirtmiştir (Baytok, 2006: 104).

Dönüştürücü lider, işgörenlerinin becerilerini geliştirmek ve başarılarını artırmak için onlara sorumluluk vermektedir (Eren, 2011). Yönetici ile işgörenler arasındaki güven duygusu, dönüştürücü liderlik vasıtası ile geliştirilmektedir (Waldman ve Yammarino, 1999: 272). Dönüştürücü lider işgörenlerin motivasyonuna önem vererek örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Scandura ve Williams, 2004: 449). Bu süreçte lider ve işgörenler birbirlerini moral ve motivasyon açısından yüksek seviyeye çıkartmaktadır (Rost, 1993: 87; Kark vd., 2012: 622). Dönüştürücü liderlik diğer liderlik yaklaşımlarıyla karşılaştırıldığında işgörenlerin motivasyonlarını yükseltmede nitelik olarak farklı yaklaşımları sayesinde diğer liderlik yaklaşımlarına göre daha fazla popülerlik kazanmıştır.

Dönüştürücü lider, işgörenlerine esin kaynağı olarak ve motive ederek onlardan, bağlı oldukları grubun, örgütün ya da toplumun iyiliği için kişisel çıkarlarının ötesine geçmelerini; kendilerini geliştirmek için anlık ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade uzun dönemli ihtiyaçlarını dikkate almalarını ve gerçekten

nelerin önemli olduğunun farkında olunmasını isteyen liderdir. Bu sebeple işgörenleri de, birer lidere dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Bass, 1990: 53; Sparks ve Schenk, 2001: 850). Kısaca dönüştürücü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşılayan ve yön veren kişilerdir (Çelik, 1998: 426).

İşgörenler dönüştürücü liderlerine güven, hayranlık, sadakat ve saygı duyarak başlangıçta yapmaları beklenenden daha fazlasını yapmak için motive olurlar (Yukl, 2010: 277). Bu anlayışa göre lider, işgörenlerinin moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmek için Maslow'un 1954 yılında ortaya koymuş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinin mantığını benimseyerek işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayıp daha üst seviyeye getirmenin önemini vurgulamaktadır (Bugenhagen, 2006: 25; Givens, 2008: 5). Bass dönüştürücü liderlerin işgörenlerinin beklenen performanstan fazlasını gösterebilmeleri için motive ederken aşağıdaki hususların önemli ve gerekli olduğuna vurgu yapmaktadır. Bunlar (Bass, 1985: 20);

- İşgörenlerini belirlenen hedefler ve paylaşılan değerler konusunda yeterli seviyede bilgilendirirler.
- Takım ve örgütlerin amaçlarını kendi amaçlarından daha öncelikli hale getirirler.
- İşgörenlerini yüksek hedefler koymaya teşvik ederler.

Dönüştürücü liderlik, diğer liderlik yaklaşımlarına göre işgörenler de daha fazla bağlılık, tatmin, motivasyon ve yüksek düzeyde performans göstermelerini sağladıklarında ortaya çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlerin olduğu örgütlerde, işgörenlerin lidere karşı yüksek düzeyde güven duydukları tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik davranışları aynı zamanda işgörenlerin daha yüksek düzeyde performans göstermeleri için gerekli ortamı hazırlamaktadır (Keegan ve Den Hartog, 2004: 610). Thite (1997: 25-26), bazı araştırmacıların dönüştürücü liderlikle ilgili çalışmalarını şu şekilde özetlemiştir:

- Burns (1978)'ün dönüştürücü liderlik yaklaşımına göre liderlik işgörenlerin beklentileri ve amaçlarından ayrılamaz. Dönüştürücü liderler, yüksek seviyede güven ve inanç aşılarlar. Güç, karşı tarafın ağırlığına göre değil, ortak amaç için karşılıklı destekle sağlanmaktadır. Bunun için dönüştürücü

liderlik, lider ve işgörenleri üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahiptir. Liderin işgörenler üzerindeki dönüştürücü etkisinden kast edilen işgörenlerini düşünmeye, araştırmaya teşvik eden ve yeniliklere açık olmaları için destek olmasıdır. Ayrıca Burns'e göre dönüştürücü liderlik örgütte herhangi bir kademedede görülebilir.

- Bennis ve Nanus (1985) dinamik ve yaratıcı liderler üzerinde gerçekleştirdikleri beş yıllık bir çalışma sonucunda, vizyon geliştirme, güveni ve bağlılığı güçlendirme ve örgütte öğrenmeyi kolaylaştırma gibi belli vasıflar tespit etmişlerdir. Bu tarz liderler, işgörenleri, özgürlük, hak ve kendini geliştirme gibi konularda daha üst seviyelere çıkarırlar. Bunun için vizyonun çarpıcı ve uygun olması yetmez, aynı zamanda kültürle bütünleşmiş olmalıdır. Bu vizyon sahibi liderin başarısı, vizyonunu anlaşılabilecek kadar sade, bağlılık yaratacak kadar çarpıcı, kabul edilebilecek kadar gerçekçi ve uygulanabilir olmasından kaynaklanmaktadır.
- Kouzes ve Posner (1987) yaptıkları çalışmada örnek liderin özelliklerini; sürece meydan okumak, paylaşılan vizyonu geliştirmek, diğerlerine hareket imkanı sağlamak, izlenecek yolu planlamak ve cesaretlendirmek olarak tanımlamışlardır.
- Tichy ve Devanna (1986)'ya göre dönüştürücü lider, değişim ajanı olarak hareket eden, cesur (akılcı risk alan), girişimci, vizyoner, değer odaklı, yaşam boyu öğrenen, yeniliklere açık, işgörenlerine inanan ve güçlendiren, karmaşıklıklara ve belirsizliklerle başa çıkma yeteneğine sahip olan kişidir.

Dönüştürücü liderler, işletmede işgörenleri lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışır ve tüm işgörenlerin görüşlerini, işletme içerisindeki statüleri ne olursa olsun, ciddiye alırlar. Dönüştürücü liderler, işgörenlerin, kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda tanımladıkları insanlardır. Dönüştürücü liderler işgörenlerin örnek aldıkları bir rol modeli olarak görülürler. Sonuçta işgörenler dönüştürücü liderlerine, tüm bu özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duygusu besler ve onlara benzemeye çalışır ya da onları örnek alırlar (Coad ve Berry, 1998: 166).

Dönüştürücü liderlik, günümüz dünyasının belirsizlik ve krizleri içerisinde değişimlere uyum sağlayabilmek için gerekli özellikleri (süreci okuyabilme, değişimi görebilme, cesur, güçlüklerle baş edebilme yeteneğine sahip olma gibi) yapısında barındıran liderlik biçimidir. Dönüştürücü ya da değişimci liderler, kendilerine bağımlı işgörenler yaratmak yerine, bağımsız düşünebilen, eleştiriye açık tutum içinde olan, böylece örgüte önemli katkıları olabilen, yaratıcı ve yenilikçi özelliklere sahip işgörenlerden bir grup oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Dönüştürücü liderler risk almaktan ve hata yapmaktan korkmazlar. Hataları kendileri için bir gelişme fırsatı olarak görürler. Dönüştürücü liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir yapıya sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005: 6). Diğer bir ifade ile dönüştürücü liderlik işbirliğine dayanan ve bireysel gelişim olanaklarıyla yakından ilgili bir liderlik yaklaşımı olmakla birlikte, liderin inanç ve değerleri örgütsel vizyonun geliştirilmesine ışık tutmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Yılmaz vd., 2013: 18).

Dönüştürücü liderlik, modern yönetimin karşılaştığı değişen çevreyi yönetmede etkili bir strateji olarak tanımlanmaktadır (Nielsen ve Cleal, 2011: 344). Bu nedenle dönüştürücü liderlik duyguları, değerleri ve işgörenlerin yaratıcılıklarını cesaretlendirmeye odaklı olan liderliğin önemine vurgu yapmaktadır (Garcia-Morales, vd., 2012: 1040). Örgütlerin dönüşüm, değişim ve gelişimine odaklanan liderlik yaklaşımlarının, iş ve politika çevrelerindeki anlık değişimlerden dolayı daha da önem kazandığı görülmüştür. Liderlik alanında yapılmış olan çalışmalarda “rutin olmayan durumlarda dönüştürücü liderliğin daha etkili olduğu” fikri savunulmaktadır (Eisenach vd., 1999: 89).

Genel olarak bakıldığında liderlerin başkalarını yönlendirme onları etkileyebilme yeteneklerinin yanında, herkesten önce görme, herkesten daha fazlasını görme, herkesten daha uzağı görme gibi özel yetenekleri vardır. Liderler, değişime öncülük eden, sadece işgörenleri değil, sektörü, rakipleri ve örgütsel çevreyi de etkileyen insanlardır (Tutar vd., 2009: 1386). Dönüştürücü liderliğin önemi de, gerekli dönüşümleri yapmasından ve çevre şartlarına cevap verebilme özelliğinden ileri gelmektedir. Değişim ve dönüşümler örgütler için bir yaşam yolu olmaktadır. Günümüzde sürekli olarak değişen çevre koşulları, işletmeleri başarıya taşıyacak ve dönüşümleri başarıyla gerçekleştirebilecek olan dönüştürücü liderlere olan ihtiyacı

daha fazla hissettirmektedir. Özetle, dönüştürücü lider, arzulanan gelecek için daha istekli olan, işletmeyle özdeşleşen ve sorumluluk almaktan çekinmeyen işgörenlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 105).

2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Dönüştürücü liderlik zorlayıcı bir vizyona, güçlü personel değerlerine ve ispat edilmiş lider özelliklerine dayanır (Crossan vd., 2008: 574). İşgörenlerde bağlılık yaratırken, değişimle başa çıkma yeteneğine sahip olan dönüştürücü liderler diğer liderlik tarzları içinde işgörenler üzerindeki etkilerini ortaya koyarlar. Dönüştürücü liderlik konusuna birçok bilim adamı ilgi göstermiştir. Bu bilim adamları Tichy ve Tavenna (1983) Conger ve Kanungo (1987), Avolio (1988), Yukl (1989), Sashkin (1990), Jantzi ve Leithwood (1992) ve Pielstick (1997)'tir. Bütün araştırmacıların yaptıkları "dönüştürücü liderlik" tanımları hemen hemen aynı olmakla birlikte, diğer liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkileri konusunda farklı görüşleri vardır (Eraslan, 2006: 11). Podsakoff ve diğerleri (1990: 112) dönüştürücü liderlik davranışın altı boyutta incelemişler ve aşağıdaki gibi özetlemişlerdir:

1. Vizyon belirleme: Liderin geleceğin vizyonunun belirlenmesinde işgörenlerin kendi birimleri içinde yeni fırsatlar oluşturmaları, yakalamaları, geliştirmeleri ve ilham almalarını amaçlamaktadır.
2. Grup amaçlarının kabulünü sağlamak: Lider işgörenler arasında işbirliğini teşvik etmeyi amaçlar ve onları ortak hedefler doğrultusunda birlikte çalışmak için özendirici davranışlar sergiler.
3. Bireysel destek sağlama: Lider işgörelere karşı saygılı olmaya ve onların kişisel duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeye çalışır.
4. Entellektüel uyarım: Lider, işgörenlerin işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.
5. Rol model oluşturma: Lider, temel değerleri işgörelere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.
6. Yüksek performans beklentisi: Lider, işgörenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir.

Bass ise dönüştürücü liderliğin dört özelliği olduğundan bahsetmiştir. Bunlar; ideal etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir. Bu özellikler aynı zamanda dönüştürücü liderliğin boyutlarını oluşturmaktadır (Bass, 1985; Deluga ve College, 1988; Bass ve Avolio, 1993; Bass ve Steidlmeier, 1999; Zacharatos vd., 2000; Krishnan, 2005; Shao ve Webber, 2006; Brown ve Arendt, 2010). Bu kapsamda dönüştürücü liderliğin boyutları aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.1. İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ

İdealleştirilmiş etki dönüştürücü liderliğin karizma bileşenidir (Stone vd. 2004: 351). Karizma; ilham yeteneğini, mucize ortaya koymayı ve gelecek hakkında önceden öngörüyü içeren tanrısal bir hediye anlamına gelen yunanca bir kelimedir (Tepper ve Percy, 1994: 44). Dönüştürücü liderlikte karizma olarak ifade edilebilen kişisel güç, işgörenler üzerinde oldukça etkilidir. Liderin karizmasının gücü onun tüm etkililiğini belirler ve liderlerinin negatif özelliklerini görmezden gelme eğiliminde olan sadık ve coşkulu işgörenlerin oluşmasına neden olur (Stone vd. 2004: 357).

Bass (1995: 471), dönüştürücü liderlerin karizma yoluyla takipçilerini etkilediklerini belirtmekle birlikte, bu davranışları nitelendirmede karizma kavramının iki temel dezavantajı olduğunu belirtmektedir. Araştırmacıya göre karizma kavramının çok geniş bir yelpazedeki anlamları ifade etmesi, bireylerin zihninde takdir edilen kişilerden, heyecan verici ve yakışıklı kişilere kadar farklı kişiliklerin karizmatik olarak adlandırılması kavramın kullanımının ilk dezavantajını oluşturmaktadır. İkinci dezavantaj ise dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin faktör yapılarının araştırıldığı birçok Avrupa ve Asya ülkesinde karizmanın Mussolini, Hitler, Tojo ve diktatörlük kavramı ile birlikte kullanımıdır (Zorlu, 2013: 65). Diktatörlük kavramı ve dönüştürücü liderlik kavramı birbirine zıt iki kavram olması ve karizma kavramını kullanmanın dezavantajlarına bağlı olarak son dönemde Bass ve Avolio'nun (1990, 1993) gerçekleştirdiği araştırmalarda karizma boyutu idealleştirilmiş etki şeklinde yeniden isimlendirilmiş ve davranışsal idealleştirilmiş etki ve atfedilen karizma olarak iki alt boyutta incelenmiştir (Avolio, vd., 1999: 444; Zorlu, 2013: 66).

Bass, karizmanın dönüştürücü liderliğin en genel ve en önemli ögesi olduğunu (Rafferty ve Griffin, 2004: 331), dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutunu liderin sahip olduğu yüksek ahlak ve etik ölçülere sahip olması ile belirtmiştir. Dönüştürücü liderler ayrıca işgörenleri ile birlikte risk almaya ve paylaşmaya isteklidir (Stone vd. 2004: 351). Dönüştürücü liderler güvenilir ve ulaşılabilir bir misyon ve vizyon belirleyebilecek özelliklere sahiptir. Liderler yüksek standartlarda zorlu hedefler ortaya koymakta bu sayede işgörenleri onları saygı göstermeleri gereken iyi ve güçlü lider olarak tanımlanmaktadırlar (Bass ve Avolio, 1993). Dolayısıyla liderler, işgörenleri tarafından azimli, kararlı ve olağanüstü yeteneklere sahip olarak görülürler (Sayılı ve Baytok, 2014: 126).

İdealleştirilmiş etkinin iki görünen yüzü vardır. Bunların birincisi, liderlerin davranışlarıdır. İkincisi ise, işgörenler ve diğer ortaklar tarafından lidere atfedilen özelliklerdir. Yüksek düzeyde idealleştirilmiş etkiye sahip liderler risk alıcıdırlar. Ancak rastlantısal değil, tutarlı hareket ederler. Dönüştürücü liderler doğru şeyleri yapan, etik ve ahlaki açıdan yüksek davranış standartları gösteren liderlerdir. Dönüştürücü liderler işgörenleri tarafından hayran olunan, saygı duyulan ve imrenilen rol model haline gelmektedirler (Stone vd. 2004: 351).

2.2. İLHAM VERME

İlham verme, amaçları ve zorlukları ortaya çıkaran, geleceğin zorlayıcı bir misyonunu açıklama yoluyla işgörelere ilham veren ve harekete geçiren liderin davranışları olarak tanımlanmaktadır (Yammarino vd., 1998: 33; Cho ve Dansereau, 2010: 411). Dönüştürücü liderler, etraflarındaki insanların işlerini anlamlı hale getirme, ilham verme ve onların motivasyonlarını yüksek tutma çabası içinde olmaktadır (Kirkbride, 2006: 26). Lider örgüt içerisinde, takım ruhu, coşku ve iyimserlik ortamı oluşturma çabası (Sayılı ve Baytok, 2014: 127), bir misyon duygusu sağlama, gelecek odaklı, güçlü hayallere, değerlere, inançlara dayalı olarak ilham veren bir vizyon oluşturmaya amaçlamaktadır (Waldman vd., 2004: 358).

Dönüştürücü liderler ilham verme davranışıyla işgörenlerine, geleceği çekici kılar, amaçlara ve paylaşılan vizyona bağlılık oluşturur ve işgörenlerin beklentilerini yükseltir (Stone vd. 2004: 351). Bu sayede liderler ilham verme davranışıyla işgörenlerinin beklentilerini artırır, yapabileceklerinden daha fazlasını yapmaları

için motive etmektedirler (Kirkbride, 2006: 26). Dönüştürücü lider idealleştirilmiş etki, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel destek davranışlarını üstün başarılar elde etmek için kullanmaktadır (Cummings vd., 2010: 364). İlham verme boyutu idealleştirilmiş etki ya da karizmatik liderlik ile örtüşmektedir (Bass ve Avolio, 1993). İdealleştirilmiş etki ve ilham verme özelliği bir araya gelip birleştiğinde “karizmatik ilham verici liderlik” olarak ifade edilir. Karizmatik ilham faktörü, karizmatik liderlik teorisinde tanımlanan davranışlarla benzerlik göstermektedir (Saylı ve Baytok, 2014: 127).

2.3. ENTELEKTÜEL UYARIM

Dönüştürücü lider entelektüel uyarım davranışı ile iřęrenlerinin durumlarını değerlendirme, sorgulama, vizyonlarını geliştirme ve uygulama esaslarını belirleme gibi konularda katılım içinde olmalarını sağlar (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188). Dönüştürücü liderler varsayımları sorgulama, problemleri yeniden tanımlama ve önceki durumlara yeni yöntemlerle yaklaşma yoluyla yaratıcı ve yenilikçi olmada iřęrenlerle işbirliği içinde harekete geçmektedirler. Dönüştürücü lider iřęrenlerini yaratıcı olmaya teşvik ederek, yeni şeyler denemeleri için onları cesaretlendirirler. Lider karşılaştıkları problemlerin çözümlerine iřęrenleri dahil ederek fikirlerini eleştirmez; bu sayede sorunlara başka bakış açılarıyla bakabileceği fikirleri alır (Avolio ve Bass, 1995: 208; Stone vd. 2004: 351; Bass ve Riggio, 2006: 7; Saylı ve Baytok, 2014: 127). Dönüştürücü liderler, eski yolların tekrar düşünülmesini, eski değer ve inançların yeniden değerlendirilmesini teşvik ederler. Bu boyutla liderler, iřęrenlere ilgi çekici ve zorlayıcı görevler vererek onların örgüt içinde karşılarına çıkan problemleri kendi yollarıyla çözmelerine yönelik teşvik ederler (Pounder, 2003: 6).

Entellektüel uyarım boyutu, iřęrenlerle mevcut problemler hakkında bilinenleri paylaşarak iřęörenlerin, durumların belirsizliğinden duyabilecekleri rahatsızlığı ortadan kaldırmayı amaçlar ve iřęörenlerin daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarına yardım ederken, aynı zamanda geleneksel değer ve tutumlarını örgüt yararına yeniden değerlendirmelerini sağlayarak iřęörenlerin iş tatminini ve örgüte bağlılıklarını arttırır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 195). Sonuç olarak, dönüştürücü lider örgütüne kimi zaman bir bütün olarak, kimi zaman da tek tek bireyler olarak

hitap eder. Bu liderliğin, idealleştirilmiş etki ve ilham verme boyutları, liderin örgütüne aynı davrandığını, entellektüel uyarım ve bireysel destek boyutları ise, işgörenlerle farklı ilişkiler kurduğunu göstermektedir (Yammarino ve Bass, 1990).

2.4. BİREYSEL DESTEK

Bireysel destek liderin işgörenlerinin arzu ettiği esas ihtiyaçları elde etmesine yardımcı olmaya çalıştığı zaman meydana gelir (Horwitz vd., 2008: 50). Bireysel destek, liderin koçluk veya mentorluk yaparak her bir işgöreninin gelişimine özel önem vermesidir. Bu boyut lider tarafından, destekleyici örgüt ikliminde yeni öğrenme fırsatları sunulmak suretiyle uygulanır. Lider çevrede dolaşarak ve işin içinde olarak işgörenler ile etkileşimi kişisel düzeye indirir, onları dinler ve cesaretlendirir (Bass ve Riggio, 2006: 7; Jansen vd., 2009: 6; Sayılı ve Baytok, 2014: 127). Dönüştürücü liderlerin, işgörenlerinin ihtiyaçlarına bireysel desteği, işgörenlerini motive etmede ve yetkilendirmede gelişen insan kaynakları yönetimi uygulamalarında, insan sermayesi yaratmada onları ikna edebilir. Dönüştürücü liderler büyüme ve gelişme ihtiyaçlarında bireye özgü ve kişisel farklılıklara dikkat ederler ve onların rüyalarını gerçekleştirmek için işgörenlerine yardım amacıyla gerekli olan kaynakları sağlarlar (Zhu vd., 2005: 42).

Bireysel destek bireylerin her birine değerli ve eşsiz olarak davranmayı ve işgörenlerin kişisel gelişimine katkı sağlama amacını belirtmektedir (Keegan ve Den Hartog, 2004: 609). Bireysel desteğe sahip lider, işgörenleri ile ilgilenir, onları birer birey olarak ele alır, onları iyi bir şekilde tanımaya çalışır, ilgi ve düşüncelerini dinler (Kirkbride, 2006: 26). Bireysel destek boyutu, liderin otoriter tavır göstermemesi ile doğrudan ilişkilidir. Dönüştürücü liderler her bir işgörenine birey olarak yaklaşarak onlara kişisel gelişimleri konusunda rehber olmaya çalışırlar. İşgörenlerinin kendine bağımlılıklarını arttırmak yerine onların daha bağımsız hareket edebilecek bilgi birikimine ulaşmalarını sağlamayı amaçlarlar (Bass ve Steidlmeier, 1999: 195).

3. DUYGUSAL BAĞLILIK KAVRAMI

Günümüz rekabet şartlarında, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamaları ve ayakta kalabilmeleri için insan faktörü son derece önemli bir unsur haline gelmiştir. Artan rekabet şartlarında yaşamlarını sürekli kılmak ve başarılı olmak

isteyen örgütler eğitimli, örgütsel amaçlarla uyumlu ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan bireylere ihtiyaç duymaya başlamışlar (Kıymık ve Çiçek, 2015: 338). Nitelikli işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal veya hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmeye başlamıştır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgüte bağlılık ön plana çıkmaktadır (Çöl ve Ardıç, 2008: 157). Örgütsel bağlılık olgusu gerek akademik alanda gerekse işletmelerde en çok üzerinde durulan konuların başında gelmektedir.

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak Whyte tarafından 1956 yılında incelenmiş, daha sonra konu başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi birçok araştırmacı tarafından ele alınarak geliştirilmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 2; Kıymık ve Çiçek, 2015: 339). 1956 yılından itibaren literatürde örgütsel bağlılığın önemi; örgütsel etkinlik, verimlilik, performans ve bireylerarası güven ile olumlu ilişkisinin yanı sıra devamsızlık ve işgören devir hızı ile olumsuz ilişkisinin ortaya çıkmasıyla daha da artmıştır (Marchiori ve Henkin, 2004: 353; Kesen, 2015: 56). 1970’lerden günümüze kadar üzerinde oldukça fazla durulan ve işgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık kavramının tanımı üzerinde henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyal psikoloji, sosyoloji, psikoloji, ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları içerisinde ele almalarıdır. Dolayısıyla literatüre bakıldığında örgütsel bağlılık ile ilgili birbirinden farklı çok sayıda tanıma rastlamak mümkündür (Oliver, 1990: 21; Çöl ve Gül, 2005: 292; Çöl ve Ardıç, 2008: 158).

Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Grusky örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak tanımlamıştır (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 61). Örgütsel bağlılık, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, hedef ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak da tanımlanabilir (Çöl, 2004; Bayram, 2005: 128). Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlardan bazıları şunlardır:

- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle var olan ilişkilerinde ve örgütte kalma kararlarında etkili olan psikolojik bir süreçtir (Meyer ve Allen, 1991: 67).
- İşgören ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur (Boylu vd., 2007: 56).
- Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Nartgün ve Menep, 2010: 290).
- İşgören ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş psikolojik bir sözleşmedir (Soyer vd., 2010: 517).
- İşgörenin örgüte ve işe karşı tutum ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesidir (Loke, 2001: 193).
- İşgörenin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığının birleşik gücüdür (Leong vd., 1996: 1345).
- İşgörenin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleridir (Gül, vd., 2008: 3).
- İşgörenin içinde bulunduğu organizasyonda kendini özdeşleştirmesinin ve örgüte dahil olmasının derecesinin göstergesidir (Taşkın ve Dilek, 2010: 40).

Örgütsel bağlılığı Mowday, Porter ve Steers (1982), on farklı tanımla tanımlarken, Morrow (1983) ise literatürde yirmi dokuz farklı tanımın bulunduğunu tespit etmiştir (Oliver, 1990: 19). Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılan örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlama literatürde belki de en fazla kabul görendir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık kavramı bireyler örgütle özdeşleştiklerinde, örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu tanıma dayanarak bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu unsurlar (Meyer ve Allen, 1990; Vandenberg ve Scarpello, 1994: 536; Nijhof vd., 1998: 243; Gül vd., 2008: 3):

- Örgütsel hedef ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel hedeflerin başarılması yönünde ekstra rol sergileme,
- Örgüt üyeliğini sürdürmesi için güçlü bir istek duymadır.

Porter ve diğerleri ise, örgütsel bağlılığı üç noktada kavramsallaştırmıştır. Bunlar; örgütsel amaçlara ve değerlere güçlü bir inanç duymak ve bunların kabulü; örgüt adına önemli derecede çaba sarf etmeye isteklilik; örgütte üyeliği sürdürmeye (devam ettirmeye) yönelik güçlü bir arzudur (Reichers, 1985: 468; Hunt ve Morgan,

1994: 1568). Buradan da anlaşılabacağı üzere örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir. Kısaca, örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı olan sadakati, tutumu ve yaptığı göreve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu, yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel, iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 39). Örgütsel bağlılık, kişilerin örgüt özelliklerini içselleştirme, örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesi olarak açıklanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493; McDonald ve Makin, 2000: 86).

Örgütsel bağlılık kavramı ve örgüte bağlı olan işgörenlerin örgüt etkinliğine sağladıkları katkının belirlenmesi yönünde çok sayıda araştırma yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramının örgüt tarafından değerli bulunmasının en önemli nedeni, işgören davranışları üzerinde yarattığı düşünülen pozitif etkidir (Bayraktaroğlu, vd., 2009: 554). Weiner bağlılığı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik işgörenlerin içsel olarak geliştirdikleri normatif baskılar bütünü olarak ifade etmektedir. Örgütte bağlılığı olan işgörenler belirli davranışları kişisel çıkarlarından ziyade ahlaki ve doğru bir şey olduğuna inandıkları için sergilerler (Weiner, 1982: 421). Örgütsel bağlılık, örgüte yönelik olumlu değerlendirmelere verilen duygusal tepkiler olarak değerlendirilmektedir (Testa, 2001: 228). Örgütsel bağlılığı ölçme ve yetenekli işgörenleri elde tutma anlayışı son yıllarda üzerinde en çok durulan kavramlardır. İşletmelerine güçlü bir şekilde bağlı olan işgörenlerin işletmeden ayrılması en az beklenen kişiler oldukları düşünülmektedir. Bu yüzden örgütsel bağlılık, işgörenin işletmeyle olan ilişkisini şekillendiren ve işgörenin örgütten ayrılmasını daha az muhtemel hale getiren psikolojik bağ olarak değerlendirilebilir (Allen ve Meyer, 1996: 252; Altınöz vd., 2011: 288).

Reichers (1985) örgütsel bağlılığın boyutlarının iş sistemindeki değişimlere paralel olarak değiştiğine dikkat çekmiştir. Geçmişte “örgütsel bağlılık” sadece örgüte bağlılığı ifade ederken, farklılaşan işletme çevresi ve iş yapma şekilleri nedeniyle örgütsel bağlılığa müşteriler, sendikalar, astlar, üstler gibi işletmenin yakın çevresindeki unsurların da eklendiği, kavramın çok boyutlu bir yapı kazandığı ifade edilmektedir (Akca, 2012: 129). Meyer ve Allen (1990), örgütsel bağlılık kavramını işgörenin örgütle ilgili hisleriyle ve inançlarıyla ilgili durum olarak dikkate

almışlardır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı “duygusal”, “devamlılık” ve “normatif” bağlılık olarak adlandırılan üç unsurdan oluştuğunu savunmaktadırlar. Örgütün üyeleri, ilkinde örgütlerine “severek, isteyerek”, ikincisinde “zorunda oldukları” için, üçüncüsünde ise “yükümlü oldukları” için bağlanmaktadırlar. Duygusal bağlılık ile örgütlerine bağlananlar “mükemmel ve iş eğlenceli olduğu için burada çalışıyorum” derken, normatif bağlılık ile bağlananlar “bir işe ihtiyacım olduğunda beni işe aldılar, bu yüzden onlara borçlu olduğum için burada çalışıyorum” derler. Devam bağlılığı ile bağlananlar ise “kazancı daha fazla olan başka bir işe gireceğimi bilsem ayrılırdım” demektedirler (Ağca ve Ertan, 2008: 139).

Meyer ve Allen (1990: 2)’e göre duygusal bağlılık; kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılması ve örgütle arasında duygusal bir bağ oluşması ve hedefe yönelik olduğunu hissetmesidir. Duygusal bağlılıkta örgüt işgören için büyük anlam ve önem taşımakta, birey örgüt üyeliğine devam etmekte ve bundan mutluluk duymaktadır. Öte yandan devam bağlılığı, ayrılmanın getireceği yüksek maliyetler yüzünden ortaya çıkan bir ihtiyaç olarak algılanır. Devam bağlılığı yaş, örgütteki hizmet süresi, yükselme olanakları, ödemediği sağlanan doyum, örgütten ayrılma isteği, iş devri, evlilik kavramları ile ilişkilidir (Altınöz, vd. 2011: 288). Literatürde rasyonel bağlılık olarak da bilinen kavram örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Gül vd., 2008: 3). Normatif bağlılık, olumlu anlamda duygusal bağlılığın ötesinde, ahlaki bir görev olarak tanımlanmaktadır (Wieselsberger, 2004: 17).

Her üç bağlılık arasındaki ortak nokta, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Bununla birlikte üç bağlılıktan birincisinde örgütte kalma güdüsü *isteğe*, ikincisinde *gereksinime*, üçüncüsünde ise *yükümlülüğe* dayanmaktadır (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 61).

Yapılan çalışmalar, duygusal bağlılığa sahip olan işgörenlerin, işletmeler için devam bağlılığı olan işgörelere göre, daha olumlu ve anlamlı katkılar sağlayacağını göstermektedir. Bu nedenle yöneticilerin yapmaları gereken, işgörelere yönelik yalnızca bağlılık oluşturmak olmayıp, aynı zamanda işgörelere duygusal bağlar geliştirme olmalıdır (Altınöz, vd., 2011: 288). Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün hedeflerini ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden

daha fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu yönüyle duygusal bağlılık örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür (Gül ve Çöl, 2005: 293; Seymen vd., 2009: 172).

Duygusal bağlılık, işgörenlerin kurumlarına kalben bağlanmaları, kurumları ile özdeşleşmeleri, kurumsal hedef ve amaçlara gönülden katılmaları, kurumlarında bulunmaktan büyük mutluluk duymaları (Bulut, vd., 2009: 121) ve bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003a: 114). Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler, işlerine olumlu tutum ve gerektiğinde örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik ekstra çaba için hazırdırlar (Yılmaz ve Çokluk, 2008: 776). Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Güçlü duygusal bağlılığa sahip işgörenler, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Ketchand ve Strawser, 1998: 112).

Meyer ve Allen, duygusal, devam ve normatif bağlılık ile ilgili ideal, arzu edilen veya ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiğini belirtmemişlerdir. Yapılan tüm çalışmalarda daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif veya negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Ancak en çok istenilen durum, işgörenlerde öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olmasıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 398). İşgörenler, örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissederler. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte duygusal bağlılığının en iyi şeklidir. Kısaca örgüte duygusal olarak bağlı olan bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Bayram, 2005: 132).

3.1. DUYGUSAL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Duygusal bağlılığın belirleyicileri, kişisel beceriler, işle ilgili özellikler, iş deneyimi ve işin yapısal özellikleri olmak üzere dört grupta toplanmaktadır (Meyer ve Allen, 1990: 4). Bu belirleyicilerden en fazla iş deneyimi üzerinde durulmuştur. İş

deneyiminin diğer belirleyicilere göre işgörenin psikolojik olarak gereksinimlerini daha fazla tatmin ederek işe ilişkin görevlerini yerine getirme konusunda bilgili olmasına ve kendisini örgütte tatmin olmuş hissetmesine yol açtığı ileri sürülmektedir (Özutku, 2008: 84). Başka bir sınıflamaya göre de, bağlılığı etki eden faktörlerin dört ana başlık altında incelenebildiği görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003a: 115).

- *Bireysel faktörler:* Demografik faktörler ile iş hayatına ilişkin faktörler bireysel faktörleri oluşturmaktadır. Demografik faktörler kapsamında cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi, bireyin psiko-sosyal özellikleri ve içsel motivasyon gibi unsurlar incelenmektedir. İş hayatına ilişkin faktörler olarak ise başarı arzusu ve çalışma değerleri sayılabilir.
- *İş ve role ilişkin faktörler:* İşin kapsamı, işin içeriği, rol belirsizliği ve rol çatışması alt faktörleri bulunmaktadır. Katılımcı yönetim, iş yükü, ödül sistemleri, stres, yetkilendirme ve grup bilinci ile öğrenme fırsatları da bu kategoride değerlendirilebilir.
- *İş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler:* İşveren-işgören ilişkileri, liderlik, örgütsel iklim ile örgütsel algılanan destek ve güven bu faktör grubunda incelenmektedir.
- *Örgüt yapısına ilişkin faktörler:* Örgütün büyüklüğü, resmiyet derecesi, kontrol sistemi, sendikal ilişkiler, kurumsal imaj, yönetim sistemleri, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi, kariyer olanakları gibi insan kaynakları uygulamaları ve kurumsal etik gibi faktörler üzerinde etkilidir.

Mathieu ve Zajac, işgörenin duygusal bağlılık düzeyini, işin özellikleri, iş arkadaşları ve liderin işgörenine davranışlarına ilişkin işgörende oluşan algılar önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir (Mathieu ve Zajac, 1990: 177). Steers, kişisel özelliklerin özellikle de başarıma güdüsünün, örgüte beslenecek duygusal bağlılığı önemli ölçüde belirleyeceğini ortaya koyarken (Gürbüz, 2006: 60); Hartmann ve Bambacas ise duygusal bağlılık düzeyini, kişisel özellikler, iş deneyimleri ve örgütsel yapıya ilişkin işgörende oluşan algıların önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir (Hartmann ve Bambacas, 2000; 93).

4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Günümüzün rekabetçi iş ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri formal olarak belirlenmiş görev tanımlarının ötesinde davranış sergileyen ve işletmelerine bu yönüyle daha fazla katkı sağlayan işgörenler ile mümkündür. Bu bağlamda, örgütlerin devamlılığı ve başarıya ulaşmalarının işgörenlerin biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlı olduğu söylenebilir. Bu tür davranışlar alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmekte ve önemli bir örgütsel fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldız, 2016: 168).

Podsakoff ve diğerleri, örgütsel vatandaşlık davranışının son dönemde yapılan araştırmalarda üzerinde en fazla durulan konulardan birisi olmasının iki temel nedeni olduğunu belirtmektedirler. Bunlardan ilki, örgütsel vatandaşlık sonucunda ortaya çıkan işgörenlerin performans değerlendirmelerde, terfi ve ücret uygulamalarında dikkate alınmasıdır. Diğer neden ise örgütlerin etkinliğine ve başarısına olumlu yönde katkısının bulunmasıdır (Podsakoff vd., 1997: 262). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının özellikle son 20 yılda çok fazla araştırılmasının bir başka sebebi ise, ekstra davranışların örgütler için arz ettiği önemden kaynaklanmaktadır. Pazarda meydana gelen zorluklar ve ekonomideki belirsizlikler firmaların küçülmesine neden olmaktadır. Küçülen firmalar ise daha verimli ve güvenilir işgörenleri işletmelerinde tutmak için özen göstermektedirler. Bu nedenle yöneticilerin ve araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlarını anlamaya olan ilgileri artmıştır. Diğer taraftan, küresel rekabet, ekip tabanlı organizasyonlar ve müşteri memnuniyeti gibi konular nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışının önemi daha da artmaktadır (Gürbüz, 2006: 51).

Örgütsel davranış ile ilgili yapılan çalışmalar arasında yer alan “örgütsel vatandaşlık davranışı” kavram olarak, 1930’lu yıllarda başlayan ve bir süreç olarak devam eden araştırmalarla bağlantıdır. 1980’li yıllarda örgütsel davranış kavramından ayrılarak bağımsız bir kavram olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ortaya çıkmış ve günümüzde önemli olan konular arasına girmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaşma süreci iki ayrı süreç içerisinde araştırılarak değerlendirilmektedir. Bunların ilki kavramsallaşmaya katkı sağlayan nitelikteki

temel araştırmaların yer aldığı 1930’lu yıllardan başlayarak 1980’li yılların başlarına kadar devam eden süreçtir. İkincisi ise 1980’lerden günümüze kadar örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız bir kavram halinde ortaya çıkmasıyla birlikte başlayan ve konuya yönelik detaylı ve kapsamlı çalışmaların yapılmasıdır (Organ, vd., 2006; Karaaslan, vd., 2009: 137).

Örgütsel vatandaşlık davranışının, kavramsallaşmasında katkısı olduğu düşünölen araştırmaların başında, klasik örgüt yapısıyla beraber davranışlar teorisinin öncülerinden olan Barnard’ın fikirleriyle Hawthorne Araştırmaları’nın sonuçları üzerinde değerlendirmeler yapan ve Barnard’ın araştırmalarına da atıfta bulunan F.J. Roethlisberger ile W.J. Dickson’un birlikte gerçekleştirdikleri çalışmalar gelmektedir (Organ, vd., 2006). Barnard (1938), örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı için örgüt yaşamının devamlılığını sağlamak için gerekli olan örgüt hiyerarşisinin getirdiği olması gereken biçimsel rol davranışları dışında olan “fazladan rol davranışları” veya “ekstra rol davranışı” tanımını kullanmıştır (Kaygısız, 2013: 72).

D. Katz ile R.L. Kahn’ın “The Social Psychology of Organizations” adlı kitapta belirttikleri fikirler, açık sisteme dayalı olan örgüt modeli ile örgütsel vatandaşlık davranışı düşöncesinin başlangıcını oluşturmaktadır (Organ, vd., 2006). Katz’ın yapmış olduğu çalışma, örgütlerin fonksiyonlarını etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için üç temel davranışın gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu davranışlardan ilki bireylerin örgüte girme ve örgütte kalma konularında teşvik edilmiş olması, ikincisi işğörenlerin iş kaybetme (işlerine son verilmesi) kaygısı olmadan güvenli ve sağlıklı bir biçimde belirlenmiş olan görev tanımlarını yerine getirmeleridir. Son olarak ise belirlenmiş görev gereklerinin ötesinde yenilikçi ve kendi iş görevleri dışındaki faaliyetleri yerine getirmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları bu üç temel davranış bağlamında bakıldığında, işin gerektirdiği görev tanımlarında ötesinde örgüte olumlu yönde katkı yaptığı belirtilen ve işğörenlerin kendi istekleri doğrultusunda ortaya konan davranışlar arasında gelişmektedir (Smith, vd., 1983: 653).

P. Blau, sosyal grupları ve örgütleri farklı dinamiklerle analiz ettiği mübadele yaklaşımında, örgütsel vatandaşlık davranışını, lider ve örgütün diğer işğörenleri

arasında olan ilişkilerin oluşmasında önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Dansereau, Graen ve Haga ise, mübadele yaklaşımını yönetici ile işgören açısından üst ve ast konumundaki hiyerarşik yapı içinde kişiler arasındaki ekonomik ve sosyal mübadele yaklaşımıyla ele almışlardır. Mübadele yaklaşımı, özellikle O. Williamson başta olmak üzere bazı ekonomistler ile örgüt teorisyenleri tarafından, çağdaş yaklaşımlar başlığı altında ele alınmıştır (Organ, vd., 2006). Sosyal mübadele yaklaşımı açısından örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi adaletli ve tatmin edici çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranıştır. Bunun tersi bir durumda ise devamsızlık ve işten ayrılma davranışları sergilenecektir. Sosyal mübadele teorisinin temelinde “karşılıklılık normu” vardır. Buna göre; işinden tatmin olan kişi yarar sağladığı kişiye karşılık olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir (Çekmecelioglu, 2011: 36). Sosyal mübadele kuramına, ekonomik mübadeleye benzer bir şekilde fayda-maliyet ilişkisi gibi bakılabilir (Bolat, vd., 2009: 219). Örgüt teorisine katkı sağlayarak belli varsayımların, kavramların ve önerilerin belirtildiği bu araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal arka planını ve alt yapısını da oluşturmaktadır (Organ, vd., 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, 1982 yılında D.W. Organ ve T.S. Bateman tarafından 42. Ulusal Yönetim Konferansı’nda bildiri olarak sunulmuş ve 1983 yılında makale olarak yayınladıkları “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship” başlıklı çalışmada ve 1983 yılında da yine C.A. Smith, D.W. Organ ve J.P. Near’ın birlikte yayınladıkları “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents” başlıklı makalede bir kavram olarak ilk defa ortaya atılmıştır (Podsakoff vd., 2000: 513). Özetle; örgütsel vatandaşlık davranışı, kavramsal olarak Organ (1988) tarafından literatüre aktarılmakla birlikte, içerik anlamında daha önceki çalışmalarda Barnard (1938) tarafından ‘gönüllülük tabanlı işbirliği’ şeklinde, D. Katz (1964) tarafından ise “biçimsel rol performansı ile doğal davranışlar arasındaki farklılığa dayalı bir olgu” bağlamında incelenmiştir (Altıntaş, 2006: 82).

Organ 1988’de örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını; “ örgütün biçimsel ödül sistemi içerisinde yer almamakla birlikte organizasyonun fonksiyonel olarak gelişimini sağlayan gönüllülük esaslı birey davranışları” olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına ilişkin tanımlamalarda “zorlayıcı olmayan”

ifadesi ile anlatılmak istenen, iş sözleşmesinde (iş tanımında) açıkça tanımlanan görev gerekleri veya iş tanımına uygun davranışların yerine getirilmesiyle birlikte kişisel tercihe dayanan, yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmadığı ve bu tür bireysel faydaların sözleşme ile garanti edilmediği davranışların yerine getirilmesi olarak belirtilmektedir. Bu tür davranışlar, örgütün sosyal mekanizmalarını işler hale getirirken, önceden tahmin edilemeyen koşulların gerektirdiği esnekliği de sağlamaktadırlar (Altıntaş, 2006: 82). Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımında bulunan gönüllülük esasına dayalı davranışlardan kastedilen, işgörenin iş sözleşmesi maddeleri arasında bulunmayan, örgütle işgören arasında gerçekleştirilen anlaşmada bulunmamasıyla beraber yapmaları halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu yapılan davranışlardır (Podsakoff vd., 2000: 513).

Smith, Organ ve Near (1983) yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarını işgörenlerin örgütte çalışan diğer işgörenlere yardım etme niyeti veya vicdanlı olma ve örgütü destekleme gibi biçimsel rolünün ötesine geçen kişisel isteğe bağlı olarak yapılan davranışlarının tamamı olarak tanımlamaktadırlar. Organ ve diğerleri ise örgütsel vatandaşlık davranışını işgörenlerin ortaya koyduğu, örgüte fayda sağlayan biçimsel rol gereklerinin dışındaki davranışlar olarak ifade etmişlerdir (Kidder ve Parks, 2001: 942). Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç temel karakteristiği vardır. İlki, davranışlar isteğe bağlıdır. İkincisi davranışlar, doğrudan veya açık bir şekilde formal ödül sistemi tarafından ödüllendirilmemektedir. Üçüncüsü, toplamda davranışlar örgütün etkili fonksiyonlarını geliştirmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları işgörenlerin isteyerek, içlerinden gelerek yaptıkları davranışlardır (Yılmaz ve Çokluk, 2008: 775).

Williams ve Anderson (1991: 602), örgütsel vatandaşlık davranışını örgüte ve bireylere kazanç sağlayan davranışlar olarak ikiye ayırmıştır. Örneğin, ödül ve eşitlik örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt yanı ile ilişkili iken, empati gibi kişisel eğilimler örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel yanı ile ilgilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel performansı ve etkinliği, işgörenlerin verimliliğini, kaynak kullanımında ve paylaşımında verimliliği, çevresel değişkenlere uyum yeteneğini artırmakta ve kişiler ile birimler arasında etkin koordinasyon sağlamaktadır (Yılmaz, 2009: 477). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili

tanımlamalara ve açıklamalara bakıldığında, bu tarz davranışların örgütlerin, yönetimlerin, grupların ve bireylerin lehine olabilecek ve arzulanan davranışlar arasında yer aldığı görülecektir (Polat, 2009: 1592).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içinde işgören bir bireyin, formal görev tanımında olmamasına rağmen ve yapmaması halinde herhangi bir yaptırımla karşılaşacak olmamasına rağmen, kendi sorumluluk anlayışı sonucu, işletme içinde yardımlaşma, alınan kararları destekleme, işletme uygulamalarını işletme dışında da destekleme, işletme içinde gördüğü bir sorunu çözmek yönünde gayret gösterme gibi tamamen “ gönüllük” esasına dayanan bir davranış göstermesini ifade etmektedir (Koçel, 2014: 530). Gönüllülük kavramı ile anlatılmak istenen ise bu tür davranışların bireyin örgüt içerisindeki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı şeklindedir (İşbaşı, 2000: 359). Buradaki gönüllülük; kendiliğinden ortaya konan, zorlamaya dayalı olmayan doğal davranışları içermenin yanı sıra örgütün diğer üyelerinin de kabul ettiği davranışları ifade etmektedir (Altıntaş, 2006: 82).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, işgörenlerin görev gereklerinden daha fazlasını gönüllü olarak yapmaları ve örgütlerine daha fazla yarar sağlamaya çalışmaları ile ilgili davranışları içermektedir (Yılmaz, 2009: 474). Örgütsel vatandaşlık davranışının uygulayıcısının işgören olması, kişisel ve/veya kişiler arasında gerçekleşmesi ile örgüt ortamında incelenmesi ve örgüte katkı sağlamasından dolayı işgören ve örgüt bu davranışın iki temel unsurunu oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ortaya çıkan belirgin özellikleri maddeler halinde aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür: (Williams ve Anderson, 1991: 601; Karaaslan, 2009: 138):

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemine doğrudan bağlı olmaksızın sergilenen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün işlevsel yapısının etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan örgütsel faaliyetler içerisinde yer alan ve işleyişle ilgili olan davranışlardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş ve görev tanımlarında belirtilmeyen, biçimsel rollerin dışında kalan, belirgin olarak sınırlandırılmayan, yerine getirilmediği zaman karşılığında herhangi bir ceza gerektirmeyen,

işgörenlerin kendilerinden beklenilenden daha fazlasını ortaya koydukları davranışlardır.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, sonuçları itibarıyla bireye/işgörene ve örgüte/örgütsel yapıya olumlu katkılar sağlayan davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinden (bireysel düzey, örgütsel düzey ve bireysel örgütsel düzey) hangisinin örgütsel etkinlik üzerinde hissedilir bir etkisinin olduğu ise tam olarak tespit edilememiştir (Schnake ve Dumler, 2003: 283). Bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan diğer işgörenlere yardımcı olmak düşüncesinin, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışında ise örgütsel işlevlerin gelişmesine ve ilerlemesine yönelik düşüncelerin oluşmasının olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda her iki örgütsel vatandaşlık davranışı türü de, örgütte olması istenen ve örgütün faaliyetlerine, başarısına, sürekliliğine, verimliliğine ve imajına katkı sağlamaya yönelik davranışlardan oluşmaktadır (Karaaslan, vd., 2009: 139).

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı artırdığı ile ilgili oldukça fazla kanıt vardır. Dolayısıyla, iş tanımının ötesinde davranış sergileyen işgörenlerin fazlalaşması örgütsel performansın artırılmasının iyi bir yoludur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamakta, işgörenlerin performansını artırmaktadır. Yüksek verimlilik ve performans karşısında yönetimler daha az sorun yaşamakta, bu sayede yöneticiler işletmenin stratejilerine ve iş süreçlerinin iyileştirilmesine daha fazla zaman ve enerji ayırabilmektedirler (Yıldız, 2016: 169).

5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği artırmayı amaçlayan işgören davranışı olarak tanımlandığında, bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusu olacaktır. Ancak yazında, örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacıları arasında örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını alan yazına kazandıran Organ, başlangıçta örgütsel vatandaşlık davranışının genel uyum ve özgecilik olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır (Bateman ve Organ, 1983). Organ

daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin olarak yardım etme, nezaket ve ileri görev bilinci olmak üzere üç boyut tanımlamıştır. Organ, 1988 yılında yayımlanmış olduğu “Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome” kitabında örgütsel vatandaşlık davranışının; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, üyelik erdemi, ve centilmenlik olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Hoffman ve diğerlerinin yapmış oldukları çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının aslında birbirinden çok fazla farklı olmadığını ve farklı boyutlandırmalar gidilmek yerine tek bir boyut olarak örgütsel vatandaşlık davranışından bahsedilebileceği iddia etmişlerdir (Hoffman vd., 2007). Literatür incelendiğinde araştırmacıların çalışmalarında en çok Organ’ın yaptığı beşli boyutlandırmayı kullandıkları görülmektedir (Moorman, 1991, 1993; Tansky, 1993; Deluga, 1994; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Organ, 1997; Neuman ve Kickul, 1998; Özdevecioğlu, 2003b; Basım ve Şeşen, 2006; Sökmen ve Boylu, 2011; Kaygısız, 2013; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016). Bu doğrultuda çalışmada Organ’ın geliştirdiği özgecilik, vicdanlılık, nezaket, üyelik erdemi, ve centilmenlik olmak üzere beş boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu kapsamda örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

5.1. ÖZGECİLİK

Özgecilik, iş yerinde yüz yüze etkileşim gösteren belirli bireylere yardım etmeye yönelik gönüllü davranışlardır (Konovsky ve Organ, 1996: 255; Barksdale ve Werner, 2001: 146). İşgörenin örgütle ilgili sorunlarda veya görevlerde diğer örgüt üyelerine yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Örneğin; işe yeni girenlerin, iş yükü fazla olan veya işe gelmeyen çalışma arkadaşlarına ve müşterilere yardım etme gibi davranışlardır (Yoon ve Suh, 2003: 598).

Organ, özgecilik boyutu kapsamında yeni bir işgörene araç-gereçleri nasıl kullanacağını öğretme, bir iş arkadaşının iş yükünü azaltmasına yardım etme, iş arkadaşının ihtiyacı olan ya da kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama gibi iş problemleriyle ilgili olarak diğer bir işgörene yardımcı olmayı amaçlayan gönüllü hareketleri ele almıştır (Sökmen ve Boylu, 2011: 149; Kaygısız, 2013: 74). Bu tür davranışların en karakteristik yanını “yardımseverlik” oluşturur ve

bu nedenle zaman zaman özgecilik kelimesi yerine de kullanılmaktadır (İşbaşı, 2000: 25).

5.2. VİCDANLILIK

Organ'ın tanımladığı ikinci boyut olan vicdanlılık, organizasyon üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışlarının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını (Özdevecioğlu, 2003b: 120; Kaygısız, 2013: 75; Güçel, 2013: 176) kurallara ve düzenlemelere sıkı sıkıya bağlı olma, işe devam etmeye özen gösterme gibi davranışları ifade etmektedir (Özcan, vd., 2012: 2).

Vicdanlılık boyutuyla işgörenler, örgütün gerektirdiği minimum rolün üzerindeki, isteğe bağlı davranışlar sergilemektedirler. Örneğin, asla kuralları çiğnememek, gönüllü olarak ekstra çalışmak, çalışma zamanını israf etmemek (MacKenzie vd., 1993: 71), mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalmak, işgörenin kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işine gelmesi, çay molalarını fazla uzatmaması, örgütün yararına olan toplantılara düzenli olarak katılması, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyması, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanması vicdan boyutunda yer davranışlardır (Gürbüz, 2006: 55).

5.3. NEZAKET

Nezaket boyutu, organizasyon içinde iş yükümlülükleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir (Öztürk ve Özata, 2013: 369). Örgüt içinde işbölümünden kaynaklanan etkileşim içindeki bireylerin olumlu iletişim kurmalarını ifade eder. Başkalarının işlerini etkileyecek hareketleri yapmadan veya kararları almadan önce onları bilgilendirmeye yönelik davranışları içerir. Önceden bilgi verme, danışma ve benzeri davranışlar nezakete örnek olarak verilebilir (Sökmen ve Boylu, 2011: 149). Bu tür davranışlar eyleme başlamadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan faaliyetlerdir ya da tehdit edici faaliyetlere karşı organizasyondaki diğer bireyleri uyarmaktır (Kaygısız, 2013: 75).

Başka bir ifadeyle işgörenlerin, diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte, işle ilgili problemlerin oluşmasını önlemek amacıyla gerçekleştirdikleri isteğe bağlı davranışlar bütünüdür (Organ, vd., 2006: 251). Bununla birlikte nezaket davranışı işgörenlerin, diğer çalışma arkadaşlarına sorunlar hakkında danışması ve önemli bir konunun hatırlatılması konularında bilgi paylaşması şeklinde de kendini göstermektedir (Koys, 2001: 103).

5.4. CENTİLMENLİK

Centilmenlik boyutu, örgüt içindeki işgörenler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları en az seviyeye indirmek anlamına gelip, işgörenlerin şikayet etmekten, küçük sorunları büyütmekten kaçınmaları (Organ, 1990,1996; Yoon ve Suh, 2003: 598) ve iş arkadaşlarına saygısız davranmamayı ifade etmektedir (Sökmen ve Boylu, 2011: 149). Centilmenlik boyutunda lider, diğer işgörenler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikayette bulunmamaktadır. Aynı zamanda lider işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyarak işgörenlerini cesaretlendirmekte ve diğer bireylerle düşünce ayrılığı yaşasa bile kızmayarak iyi bir grup çalışması için kendinden fedakarlık yapmakta ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duymaktadır (Deluga, 1998).

Günümüzde her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar ve problemler yaşanmaktadır. Centilmen lider bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütme yerine ortadan kaldırma yolları aramaktadır (Köse, vd., 2003: 4). Kısaca bu davranış biçimi, işe ilişkin kaçınılmaz sorunları veya zorlukları şikâyet etmeden kabul etme istekliliği olarak da tanımlanabilir. Eğer işgörenler sürekli şikâyet eder, işin olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanır, en küçük sorunları bile aşırı şekilde büyütürlerse örgütsel mutluluğun ve olumlu bir iklimin oluşturulması mümkün olmayacaktır (Kaygısız, 2013: 76).

5.5. ÜYELİK ERDEMİ

Örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma olarak tanımlanan (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351; Dimitriades, 2007: 473) üyelik erdemi boyutu zorunlu olmadığı halde örgüte fayda sağlayacak toplantılara katılma, örgütteki

değişimlere ayak uydurma, süreçlerin nasıl geliştirileceği ile ilgili olarak öneriler sunmak gibi davranışlar bütünüdür (Dimitriades, 2007: 473).

Graham ve Dyne (2006: 92), üyelik erdemi davranışlarını bilgi sağlayıcı ve etki uyandırıcı üyelik erdemi davranışı olmak üzere iki şekilde değerlendirmişlerdir. Buna göre bilgi sağlayıcı üyelik erdemi davranışı, sorumluluk sahibi örgüt üyelerinin örgütü, çalışma grubunu ve kendi görevlerini ilgilendiren olaylardan haberdar olabilmeleri için bilgi sağlayıcı davranışlarda bulunmasını; etki uyandırıcı üyelik erdemi davranışı ise işgörenlerin örgüt içerisinde yaşanan değişime ve/veya gelişime uyabilmeleri açısından gerekli olan iletişimi sağlamaya yönelik davranışları içermektedir (Karaaslan, 2009: 141).

Üyelik erdemi boyutunda yer alan davranışların sergilenmesi, işgörenlerin zaman ve enerjilerinden fedakârlık etmelerini gerektirmektedir. “Organizasyonun vatandaşı olma” bilinciyle sergilenen ve işgörenlerin organizasyonun politik yaşamında söz sahibi olmaları sonucunu doğuran bu davranışların pek çok yönetici tarafından desteklenmeyeceği açıktır. Yöneticiler tarafından desteklenmesi ihtimali düşük olduğu ve işgörelere dikkate değer maliyetler yüklediği için üyelik erdem davranışları, en zor sergilenen vatandaşlık davranışı türü olarak kabul edilmektedir (İşbaşı, 2000: 30).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Liderlik anlayışına göre, lider işgörenlerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüştürücü lider ise organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştırandır (Koçel, 2014: 696). İşgörenlerinin ihtiyaç ve amaçlarını dikkate alan, kendisine ve ortaya koyduğu değerlere inanılan ve güvenilen, vizyon geliştirebilen, kişisel risk üstlenebilen ve mevcut durumun dışında farklı özellik ve davranışlar sergileyebilen liderleri ifade eden (Dilek, 2005: 43) dönüştürücü liderlik, işgörenleri için bir rol model olurken, kendilerini örgüte adama (bağlılık) düzeylerini yükseltir (Koçel, 2014: 696). İşgörenlerin örgütsel hedef ve değerleri gönüllü olarak kabullenmesi olarak ifade edene örgütsel bağlılık ile liderlik arasında yakın bir ilişki vardır. Çünkü örgütsel bağlılığın amaç ve sonuçlarıyla, genelde liderliğin özelde ise dönüştürücü liderliğin amaç ve sonuçları aynı noktada birleşmektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel hedef, değer ve amaçları benimsemesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazla çaba sarf etmesi ve örgütteki varlığının devamını istemesidir (Dilek, 2005: 43).

Dönüştürücü liderler de örgütün değerleri ve amaçlarını tanımlayarak, bu değer ve amaçlar çerçevesinde davranışlar oluşturur ve işgörenlerini duygusal olarak örgüte bağlamaktadırlar (Morçin ve Bilgin, 2014: 118). Dönüştürücü liderler, etraflarındaki insanların motivasyonlarını yüksek tutma çabası içinde olarak,

işgörenler ile bireysel olarak ilgilenerek, örgüt içerisinde alınacak kararlarda fikir ve düşüncelerini alarak onların örgüt içinde değerli ve önemli olduklarını hissetmelerini sağlamaktadırlar. Dolayısıyla işgörenler ile örgütleri arasında duygusal bir bağ oluşturarak bağlılık düzeylerini yükselmektedir. Bunun sonucunda işgörenlerin işten ayrılma oranları düşmekte ve yüksek performans göstermeleri mümkün olmaktadır.

Literatürde dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu ve özellikle dönüştürücü liderliğin boyutlarından karizmanın bağlılıkla olan ilişkisinin diğer değişkenlerden daha güçlü olduğu belirtilmektedir (Ceylan vd., 2005). Srithongrung (2011) dönüştürücü liderliğin ilham verme boyutuyla örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Başka bir çalışmada ise işgörenlerin dönüştürücü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki anlamlı ilişkide dönüştürücü liderliğin ilham verici etkisinin örgütsel bağlılık ve bileşenleri olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde etkileri olduğunu ortaya konmuştur (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012).

Duygusal bağlılık işgörenin örgüte maddi çıkar beklemeden bağlanması anlamına gelmektedir. Bu nedenle işgörenlerin motivasyonlarının geliştirilmesi ve duygusal olarak kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlamak için dönüştürücü liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013). Literatürde dönüştürücü liderlik ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Korek, vd. 2010). Örneğin, Meyer ve diğerleri (2002), Herold ve diğerleri (2008), yaptıkları çalışmalarda dönüştürücü liderlikle duygusal bağlılıkla da arasında pozitif bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Dönüştürücü liderlik, yöneticilerin işgörenlerinden daha iyi sonuçlar almasına imkân vermektedir. Turizm sektörü gibi emek yoğun sektörlerde örgüt performansı daha çok işgörenlerin performansına bağlıdır (Salha, vd., 2016: 6). Bu bağlılık Turizm sektöründe yönetimin kişiler arası ilişkiler bakımından daha dikkatli olması gerektiğini göstermektedir. Örneğin, yöneticiler demokratik ve katılımcı olmalı ve yönetim sürecinde karşılaşılabilecek çeşitli durumlarda farklı liderlik tarzlarını benimseyebilecek esnekliğe sahip olabilmelidirler. Liderlik tarzlarının özellikleri ve

turizm sektörünün yapısı dikkate alındığında dönüştürücü liderlik tarzının turizm için uygulanabilir ve örgütlerin performanslarını artırabileceği düşünülmektedir (Kattara vd., 2006). Sirgy, ve diğerleri (2013), otel işletmelerinde liderlik stillerinin çalışanlar üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada, çalışanların organizasyon bağlılıklarının artırılması ve tükenmişlik etkisinin azaltılması doğrultusunda dönüştürücü liderlik stiline diğer liderlik stillinden daha fazla etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre dönüştürücü lider işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini azaltmakta, kişisel gelişimlerine katkı sağlamakta ve en önemlisi genel yaşam memnuniyetlerini artırdığını artırmaktadır. Yavuz (2009) otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel bağlılığının orta düzeyden yüksek düzeye çıkartılması için dönüştürücü liderlik davranışının desteklenmesinin önem taşıdığını belirtmiştir. Doğrudan yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlik ile duygusal bağlılığın araştırıldığı bir çalışma bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalara göre dönüştürücü liderlik davranışları duygusal bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibidir.

Hipotez 1: *Dönüştürücü liderlik davranışları ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.*

Dönüştürücü liderlerin sahip oldukları özellikler bağlılığın yerleşmesi ve gelişmesinde önemli etkiler gösterecektir. Çünkü örgütsel bağlılık tek taraflı gelişen bir olgu değildir. İşgörenin de örgütünden bazı beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanmasında liderlik türü ve uygulamalarının önemi büyüktür. Lider işgörene ne kadar değer verir, istek ve ihtiyaçlarına ne kadar duyarlılık gösterirse, o derece güçlü bir bağlılık duygusunu işgöreninden bekleme fırsatını yakalamış olacaktır (Dilek, 2005: 44). Dönüştürücü liderlik davranışlarının önemli sonuçlarından birisi işgörenleri desteklemeleri, koçluk ederek motive etmeleri ve onlara saygı duyarak bir güven ortamı oluşturmalarıdır (Walumbwa vd., 2005: 239; Çakınberk ve Demirel, 2010: 105). Bu sayede işgörenler kendilerini örgüt içerisinde önemli ve değerli hissedecek ve dolayısıyla duygusal bağlılık düzeyleri artacaktır. Literatürde örgütlerde işgörenlerin örgütsel bağlılığının arttırılmasında dönüştürücü liderlik davranışının etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Yavuz, 2009). Yapılan çalışmalarda dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (Farih, vd., 2016; Avolio, vd., 2004), dönüştürücü liderlerin entelektüel

uyarım yoluyla işgörenleri örgüte bağlayarak, örgüt çıkarları ve hedefleri doğrultusunda çalışmalarını teşvik ettikleri belirlenmiştir (Walumbwa ve Lawler, 2003). Ayrıca dönüştürücü liderliğin diğer boyutlarından olan karizma ve bireysel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrusal bir etkisinin olduğu ve işgörenlerin bağlılık düzeylerini arttırdığı belirtilmiştir (Nguni, Slegers ve Denesen, 2006). Dönüştürücü liderliğin devam, normatif ve duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği literatürde yer almaktadır. Bu pozitif etki normatif ve devam bağlılıklarına göre duygusal bağlılığı daha fazla etkilemektedir (Krishnan, 2005).

Ramachandran ve Krishnan (2009) dönüştürücü lider ile işgörenlerin duygusal olarak bağlı olduklarını ve örgüt içerisinde kendilerini örgütte kalmak zorunda hissettiklerini belirlemişlerdir. Ayrıca Riaz, Akram ve Ijaz (2011) dönüştürücü liderliğin işgörenlerin duygusal bağlılığı üzerinde etkisi olduğu ve dönüştürücü liderlik davranışlarının işgörenlerin davranışlarında olumlu değişiklikler meydana getirdiği ortaya koymuşlardır. Triana, ve diğerleri (2016), çalışmalarında dönüştürücü liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca işletmelerde liderlerin cinsiyet özelliklerine göre ayrıma gidildiğinde, kadın dönüştürücü liderlerin erkek dönüştürücü liderlere oranla işgörenler üzerinde daha fazla duygusal bağlılığı artırma etkisinin olduğu görülmüştür. Akbolat, ve diğerleri (2013), dönüştürücü liderlik davranışlarının işgörenlerin motivasyon ve duygusal bağlılıklarına olan etkisini belirlemek üzere yaptığı çalışmada dönüştürücü liderliğin duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Dönüştürücü liderlik davranışı sergileyen liderlerle birlikte çalışan kişilerin daha fazla işlerinden tatmin olduklarını, motive olmuş hissettiklerini ve örgüte daha fazla duygusal bağlılık duyduklarını, işten ayrılma niyetlerinin olmadığı ortaya koyulmuştur (Walumbwa vd., 2005: 239; Çakınberk ve Demirel, 2010: 105).

Turizm işletmelerinde işgörenlerin örgütte devamlılığını sağlamak için bağlılıklarının artırılması gerekmektedir. Bunu sağlamanın yollarından birisi liderlik davranışlarını etkin bir şekilde kullanılmasıdır (Chiang ve Wang, 2012). Hizmet üretimi yapan turizm işletmelerinin başarısı, liderlerin organizasyon içerisindeki bazı değerleri iyi tanıması, farklılıkları iyi ayırt edebilmesi ve grubun güvenini kazanarak organizasyonun bütünlüğü için ilham verici bir şekilde gruba önderlik yapması ile

mümkün olabileceği söylenebilir (Kozak ve Uca, 2008). Bu nedenle turizm sektöründeki yöneticilerin, dönüştürücü liderliğin bireysel destek, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve ilham verme özelliklerini kullanarak sektörün dezavantajlı yönlerini iyi yönetebileceği ve çalışanları bu dezavantajlardan daha az etkilenmesini sağlayabileceği söylenebilir. Yöneticisini lider olarak gören, onunla aynı vizyonu paylaşan ve genel yargıları sorgulama fırsatı bulan çalışanların örgüte bağlılıklarının artacağı ve fedakâr davranmaya devam edecekleri söylenebilir. Bu doğrultuda turizm sektöründe çalışma gerçekleştiren Morçin ve Bilgin (2014) seyahat acentesi çalışanlarına yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada, dönüştürücü liderliğin duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan çalışmalara göre dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir.

Hipotez 2: *Dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*

2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Dönüştürücü liderlik davranışları örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirme ve arttırmada kilit role sahiptir. Lider desteği bazı davranışlarda önemli olduğu gibi, örgütsel vatandaşlık davranışında da etkilidir. Örneğin; liderinden bireysel destek alan işgörenler, liderine yardım etmeye yönelik vatandaşlık davranışlarının formu içinde ekstra çaba harcamayla karşılığını vermektedirler (Podsakoff vd., 2000). Liderin işgörelere yardımcı olması, yol göstermesi kendisi için bir vatandaşlık davranışı sayılabileceği gibi, göstereceği bu destek işgörenler için örnek olacak, böylece birlikte çalıştığı işgörenlerinde vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlayacaktır (Güven, 2006: 32). Dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde özellikle lider - işgören ilişkisi bağlamında belirleyici etkisinin bulunduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Podsakoff ve diğerleri bireysel düzeyde destek sağlama ile özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve üyelik erdem arasında; vizyon oluşturma ile centilmenlik arasında ve

yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996).

Arslantaş ve Pekdemir (2007) yaptıkları çalışmada, yöneticilerin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışı ile işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu anlamlı ilişkide dönüştürücü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel destek boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür. İlgili yazında yapılan bazı çalışmalarda dönüştürücü liderler işgörenlerini etkili bir vizyonla harekete geçirmekte, onların bireysel gelişim faaliyetlerine önem vermekte, kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve onları yaptıkları işin önemli olduğuna inandırmaktadırlar. Nguni, Slegers ve Denesen (2006) ise dönüştürücü liderliğin boyutlarından olan karizmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde büyük bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Wang ve diğerleri (2005) lider – üye değişimi, dönüştürücü liderlik ve performans ile örgütsel vatandaşlık davranışına aracılık ettiğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada dönüştürücü liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Shah, ve diğerleri (2016) de dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Turizm sektörü zorlu çalışma koşullarına rağmen ciddi oranda istihdam sağlayan bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır (Morçin ve Çarıkçı, 20016: 98). Turizm sektöründe uygulanan düşük maaş politikaları, fazla çalışma saatleri, işgören devir hızı yüksekliği ve sezonluk çalışma gibi olumsuzluklar işgörenlerin performansı üzerinde etkilidir (Dawson, vd., 2011: 291). Bu nedenle, turizm sektöründe çalışan işgörenlerin, örgütsel davranış ve iş ortamını algılamalarını belirlemeye yönelik çok sayıda ölçüm aracı geliştirilmiştir. Örgütsel davranış literatüründe yer alan çalışmalarda, işgörenlerin iş tatmini ile onların işten ayrılma isteği, örgüte olan bağlılıkları ve iş performansı, liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel sonuçlar arasında bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur (Susskind vd., 2000: 54). Turizm sektöründeki işletmelerin organizasyon yapısında işgörenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini etkileyebilecek bazı olumsuz tutumların liderler tarafından kontrol altına alınması, işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesine (Dawson, vd., 2011: 291) işgörenler arasında

yardımlaşmanın, birliğin ve beraberliğin artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Turizm sektörüne yönelik dönüştürücü liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağımsız çalışmalar (Tracey ve Hinkin, 1994; Keleş ve Pelit, 2009; Yeşiltaş ve Keleş, 2009,2010; Jung ve Yoon, 2012; Zorlu, 2013; Yeşiltaş, 2013; Sandıkçı, vd., 2015; Buil, vd., 2016; Morçin ve Çarıkçı, 2016; Nergiz, 2016)) olarak araştırılmış olmakla birlikte doğrudan yiyecek içecek işletmesine yönelik dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin araştırdığı bir çalışma bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalar dönüştürücü liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla araştırmamızın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibidir.

Hipotez 3: *Dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

Liderlik, örgüt içinde işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli kavramlardan bir tanesidir. Liderin işgörelere karşı geliştirmiş olduğu tutum ve davranışlar işgörenlerin gerek örgüte gerekse işlerine karşı olan duygu ve düşüncelerini etkileyebilmektedir (Özcan vd., 2012: 1). Değişime öncülük yapan liderlik tarzı olan dönüştürücü liderlik, sadece değişime uyma veya değişime öncülük yapma değil, bir düş yaratma, bir vizyon oluşturma, yeni zihni modeller kurup geleceği bugünden tasarlama fonksiyonudur. Liderler sayesinde işgörenler sadece görev ve rollerini değil, ekstra rol davranışı göstererek, kurum lehine tanımlanan rollerinin ötesine geçerler (Tutar vd., 2009: 1386). Liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisini ele alan literatürdeki çalışmalara baktığımızda, çalışmaların genellikle dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Dönüştürücü liderlerin rol gereği yapılan davranışlardan daha çok, rol dışı yapılan davranışlar üzerinde önemli etkisi olduğu düşünülmektedir (Dalgın, 2015: 65). Örneğin Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı (2012) yaptıkları çalışmada dönüştürücü lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğunu ve dönüştürücü lider ile çalışmanın yönetici işgören ilişkisinin niteliğini olumlu etkilediğini ve bu nitelikli sürecin işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinde artışa neden olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bingöl, Naktiyok ve İşcan (2003) dönüştürücü liderliğin özellikle vizyon – ilham sağlama/uygun rol modeli oluşturma ve entelektüel uyarım sağlama özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında dönüştürücü liderliğin grup amaçlarının kabulünü sağlama, bireysel destek ve yüksek performans beklentisine sahip olma özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlığın alt boyutları olan nezaket, üyelik erdemi, centilmenlik, vicdanlılık ve özgecilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan başka bir çalışmanın analiz sonucunda dönüştürücü liderliğin nezaket, üyelik erdemi, centilmenlik, vicdanlılık ve özgecilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Özcan vd., 2012). Cho ve Dansereau (2010) dönüştürücü liderlik yaklaşımı, adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin temelinde yatan psikolojik süreçleri belirledikleri araştırmalarında yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı sergilemelerinin yönettiği işgören gruplarında olumlu yönde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açan faktörlerden biri olduğu ortaya konulmuştur. Dönüştürücü lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelendiği bir başka çalışmada, lidere duyulan güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Podsakoff vd., 1990).

Turizm sektörü diğer sektörlerle karşılaştırıldığında, ürün/hizmetin soyut bir özellik göstermesi ve işgörenlerin doğrudan müşterilerle iletişim halinde olması, müşteri memnuniyetini daha fazla etkilemektedir (Sepehri, vd., 2014). Turizm işletmelerinde birçok hizmet, büyük ölçüde müşteri personel etkileşimine bağlıdır (Tarlan ve Tütüncü, 2001). Turizm sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yatkın bireyleri seçmek, işletmenin varlığını sürdürmesi ve başarısı için çok önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye eğilimli bireylerle çalışmak, turizm sektörü gibi çalışan değişiminin çok olduğu, mevsimlik özelliğe sahip, yoğun sezonlarda geçici ve/veya stajyer personel çalıştıran bu işletmelerde işe yeni başlayan genç ve tecrübesiz olan çalışanların örgüte uyum sağlamalarını kolaylaştırmada önemli bir araç olarak kullanılabilir (Nergiz, 2016: 220). İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini liderleri ile olumlu etkileşimleri sonucunda oluştuğunu yapılan araştırmalar desteklemektedir (Kim, vd.,

2010). Yapılan çalışmaların sonuçları dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibidir.

Hipotez 4: *Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi vardır.*

3. DUYGUSAL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDA İLİŞKİ

Örgütsel bağlılık araştırmacıların uzun yıllar ilgi duyduğu konu olmuştur. Günümüzde de bu konuda yapılan araştırmaların sürmesi ilginin devam ettiğini göstermektedir. Bunun nedeni, örgütsel bağlılığın işgörenlerin psikolojik durumlarında önemli rol oynadığı ve yüksek örgütsel bağlılığı olanların, vatandaşlık ve yüksek iş performansı gibi örgütün yararına olabilecek davranışları göstereceği yönündeki görüşlerdir (Ülker, 2007: 228). Örgütsel bağlılık, üzerinde çalışmalar ilk yıllarda, çalışan bireyler ile örgütleri arasında psikolojik bir bağ olarak ifade edilmiştir. Tutumların davranışlara neden olabileceği düşünüldüğünde örgüt hakkında olumlu tutumların, olumlu davranışlara sebep olacağı ve böylece duygusal bağlılığı yüksek işgörenlerin bu tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açabileceği öngörülebilir (Gürbüz, 2006: 61).

Örgütsel bağlılık, bir bireyin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılık Meyer ve Allen (1990) tarafından işgörenin örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda duygusal bağlılığı güçlü olan işgörenler örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimser; örgütün bir parçası olarak kalmak isterler. Duygusal bağlılık, araştırmacılarca örgütler açısından en faydalı olduğuna inanılan bağlılık boyutudur; çünkü birey örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hevesle ve içten bir gayret göstermekte, örgütün maddi ve manevi varlıklarını önemli ölçüde dış etkenlerden korumaya çalışmaktadır. Bu bağlamda bireyin duygusal bağlılığını artırmak yoluyla işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamak mümkündür. Duygusal bağlılığı artan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri artacak, iş tatmin düzeyleri yükselecek, iş performansı, verimliliği olumlu yönde

değişecek ve örgütün bütünsel performansını olumlu yönde etkileyebileceklerdir (Gürbüz, 2006: 70). Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Schappe, 1998; Cohen, 2006; Yılmaz ve Çokluk, 2008; Özdem, 2012). Ülker, (2007) örgütsel bağlılığın ve alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık bileşenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada; duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucunu tespit etmiştir.

Organ ve Ryan, (1995) örgütsel bağlılık boyutlarından yalnızca duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında anlamlı bir ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Gürbüz (2006), örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yaptığı araştırmada duygusal bağlılıkla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki olduğunu ve duygusal bağlılığın işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açan faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Tsui ve diğerleri (1997), duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğunu belirlemişlerdir

Turizm sektörü içerisinde işletmeler emek yoğun yapıya sahip olmaları doğrultusunda, çalıştığı örgüte bağlı işgören istihdam etme konusunda büyük zorluklar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Turizm sektöründe personel değişim oranının yüksek olması nedeniyle verimlilik kaybı söz konusu olmaktadır. Bunu engelleyebilmek için işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırma konusunda büyük çaba gösterilmesi gerekir. Çünkü işgören ile istihdam edildiği işletme arasındaki bağlantı üzerine odaklanan örgütsel bağlılığın yüksek olması sonucunda, örgütteki personel devri azalmakta, verimlilik, kişilerin iş tatmini, performansları, kendilerine olan güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artmaktadır (Yalçın ve İplikçi, 2005). Turizm sektöründeki işletmelerinin hizmet kalitesi dikkate alındığında, işgörenlerin fazladan sergilenen gönüllü davranışlarının, örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırdığı düşünüldüğünde işgörenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışının önemi ortaya çıkmaktadır (Keleş ve Pelit, 2009: 29). Duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı turizm sektöründeki işletmeler açısından ele alındığında işgörenlerin performansı, örgütsel etkinlik ve devamlılığı açısından

oldukça önemlidir (Yeşiltaş ve Keleş, 2010: 118). Turizm işletmelerindeki işgörenler birebir müşterilerle ilişki içerisindeyler. Doğrudan müşteri ile ilişkisi olan ve sorumlulukları fazla olan işgörenlerin, işletmelerine karşı duygusal bir bağ geliştirmeleri (Çolakoğlu, vd., 2009) ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeler hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine olumlu bir etkisi olacaktır. Doğrudan yiyecek içecek işletmelerinde duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının araştırıldığı bir çalışma bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki gibidir.

Hipotez 5: *Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatür incelendiğinde birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışıyla örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Cohen, 2006; Nguni, Slegers ve Denesen, 2006; Güçel, 2013). Duygusal bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en büyük pozitif etkiye sahiptir. Duygusal bağlılığı normatif bağlılığın takip edeceğini ve devamlılık bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde az ya da olumsuz bir etkisinin olacağı belirtilmiştir (Powell ve Meyer, 2004).

Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan işgören kendisini örgütün bir parçası gibi görür ve örgüte karşı aidiyet hisseder, bundan da mutluluk duyar. Kendisinden beklenen çabanın üstünde çaba gösterir ve bunu bir zorunluluk olarak değil isteyerek, gönüllü olarak gerçekleştirir (Ülker, 2007: 244). Rifai, (2005) ve Gautam ve diğerleri, (2005), duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif doğrusal bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri muhtemeldir (Bolon, 1997).

Turizm sektörünün taşıdığı çeşitli özellikler nedeniyle işgören devir hızı genelde diğer işletme türlerine oranla daha yüksektir (Yalçın ve İplik, 2005; Kaya,

2010). Bu nedenle turizm sektöründe işgören devir hızını düşürmek ve dolayısıyla kalifiye işgörenleri örgütte tutmak, diğer bir anlatımla örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmek, turizm işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Nitekim örgütsel bağlılığa ilişkin turizm alanında yapılan araştırmalar (Yalçın ve İplik, 2005), örgütsel bağlılık konusunun turizm sektöründeki işletmeler açısından önemini ortaya koymaktadır (Pelit ve Kılıç, 2012). Dolayısıyla turizm sektöründe duygusal bağlılığa önem verilmeli, işgörenlerin bireysel hedefleri ile örgüt amaçlarını bütünleştirmelidir. İşgörenler, örgütsel amaçları gerçekleştirirken, kendi amaç ve hedeflerine de ulaştıklarını gördüklerinde örgütlerine olan bağlılıkları da artacaktır. Dolayısıyla turizm sektöründe işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemeleri için, işgörenlerin duygusal bağlılıklarını artırmak gerekir. Bolat ve Bolat (2008) yaptıkları çalışma da, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin olduğunu ve örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirebilmek için işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını artırmak gerektiğini belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalar duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla araştırmanın altıncı hipotezi aşağıdaki gibidir.

Hipotez 6: *Duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi vardır.*

4. DUYGUSAL BAĞLILIĞIN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACILIK ROLÜ

Dönüştürücü liderlik, işgörenlerle duygusal bağlar oluşturan, onların isteklerine ve ihtiyaçlarına önem veren bir yaklaşımdır. Dönüştürücü liderin odağında insan unsuru bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlik işgörenlerin bağımsız karar alma yeteneği kazanmaları ve birer lider olarak yetişmeleri için onları destekleyen bir anlayıştır. Bu anlayışta liderler, grup amaçlarının kabulünü sağlarlar diğer bir ifadeyle işgörenlerin amaçlarını organizasyonel amaçlara dönüştürürler. İşgörenlerinden yüksek düzeyde başarı beklerler ve beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlarlar (Kaygın ve Kaygın, 2012: 30). Bu ilişkiler sayesinde işgörenlerin organizasyonel bağlılığı artar ve örgütsel vatandaşlık davranışları gelişir.

Bu anlayışta lider, işgörenlerinin amaçlarını, düşüncelerini dönüşüme uğratar ve bunları organizasyonel amaçlara yönlendirir.

Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı sergilemeleriyle işgörenlerin duygusal bağlılıklarının güçlenmesi olasıdır. Örgüt içerisinde duygusal bağlılığı güçlü olan işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri beklenmektedir. Liderlerin, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamalarının bir yolu da işgörenlerin duygusal bağlılıklarını artıracak dönüştürücü liderlik davranışlarına öncelik vermeleridir. İşgörenlerin duygusal bağlılıklarını artırarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamak için liderler öncelikle işgörenlerine değer vermeliler, fikir ve düşüncülerini dinlemeliler, çalışma ortamını daha iyi hale getirerek, onlara karşı eşit, saygılı davranmalı ve kendilerinin değerli olduklarını hissettirecek davranış sergilemelidirler.

İşgören açısından örgüt büyük bir anlam ve öneme sahiptir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, buna gereksinim duydukları için değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Bu özellikleri itibarıyla duygusal bağlılık; örgüt üyelerini örgütlerine edilgen şekilde itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve onların örgütün iyiliği için kendileriyle ilgili birtakım özverilerde bulunmaya razı olmaları durumunu kapsayan etkin bir bağ olarak ortaya çıkarmaktadır. Bu yönüyle de duygusal açıdan örgütlerine bağlı işgörenler, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler (Bolat ve Bolat, 2008: 86). Dönüştürücü liderlik davranışı sergileyen lider işgöreninin duygusal bağlılık düzeyini arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamaktadırlar.

Konuyla ilgili gerçekleştirilen literatür taramasında gerek yerli gerekse de yabancı literatürde yiyecek içecek işletmesinde duygusal bağlılığın dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünü konu alan araştırmaya yakın çalışma olarak, Küçükbayraktar (2010), yaptığı çalışma bulunmaktadır. Araştırmacı çalışmada dönüştürücü liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin bütünleşik yeni bir modelini test etmiştir. Temel amacı dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmak olan çalışma ayrıca iş tatmini ve örgütsel

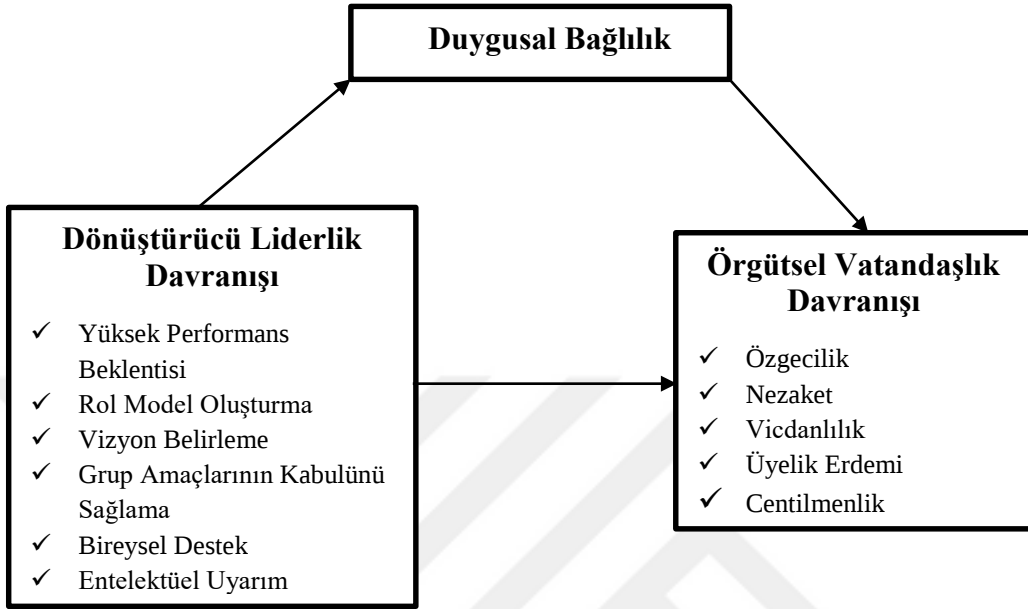
bağlılığın dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye olan aracı etkisini tespit etmeye çalışmıştır. Anket yöntemiyle bankada görev yapan 137 kişiyle gerçekleştirilen çalışmanın analiz sonuçlarına göre duygusal ve normatif bağlılığın dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü bulunurken, iş tatmininin dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve duygusal bağlılık konusunda yapılan araştırma sonuçlarından yola çıkarak dönüştürücü liderliğin duygusal bağlılığın belirleyicisi olduğunu, duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının bir belirleyicisi olduğunun ve dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının bir belirleyicisi olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle, dönüştürücü liderlik davranışı sergileyen yöneticiyle çalışan işgörenin duygusal bağlılığı güçlü ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri muhtemeldir. Dönüştürücü liderlerin işgörenlerin anlam ve amaç duygularını olumlu yönde etkilediği ve duygusal olarak bağlayarak işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde olumlu yönde bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Schlechter ve Engelbrecht, 2006). Turizm yazınında yapılan incelemelere göre, dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü tespit eden bir çalışma bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalara göre, duygusal bağlılığın dönüştürücü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğunu belirtmek mümkündür. Dolayısıyla araştırmanın yedinci hipotezi aşağıdaki gibidir.

Hipotez 7: *Duygusal bağlılığın dönüştürücü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.*

Yerli ve yabancı literatür taramasına göre dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi, dönüştürücü liderliğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi ve duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bunun sonucunda Baron ve Kenny (1986)'ın yaklaşımına göre duygusal bağlılığın dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde

aracılık rolünün olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda araştırma kapsamında dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ilişkisini gösteren model oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL BAĞLILIĞIN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Turizm işletmeleri hizmet üreten işletmelerdir. Hizmet işletmelerinin temel özelliklerinden birisi emek yoğun yapıda olmalarıdır. Bu turizm işletmelerinde insan kaynağını temel üretim faktörü haline getirir. Bu durum turizm işletmeleri arasında yer alan yiyecek içecek işletmeleri içinde geçerlidir. Yiyecek içecek işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesinin temel belirleyicisi insandır. Üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleştiği yiyecek ve içecek işletmelerinde müşterilerin memnuniyetleri işgörenlerin sergilediği performans ile yakından ilintilidir. Bu durum işgörenlerin bağlılık düzeylerinin yüksekliğini ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini önemli belirleyici hale getirir.

İşletmelerde işgörenlerin bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttırılmasında yöneticilerin liderlik davranışları en temel belirleyicidir. Özellikle dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin bağlılık ve vatandaşlık davranışı sergilemelerinde çok etkilidir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı “*yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı*

üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın ne düzeyde aracılık rolü” oynadığını ortaya koymaktır.

Örgütsel bağlılık, bir bireyin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 396). Örgütsel bağlılık kavramı örgüt açısından önemli olmasından dolayı üzerinde çok fazla çalışılmış, ölçülmüş ve kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için en yaygın olarak Allen ve Meyer’in oluşturduğu örgütsel bağlılık modeli kullanılmaktadır. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık modeli, duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Üç boyutun da ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır. En çok istenilen durum, işgörenler de öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olmasıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Duygusal bağlılık işgörenin örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda duygusal bağlılığı güçlü olan işgörenler örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimser; örgütün bir parçası olarak kalmak isterler. Duygusal bağlılık, araştırmacılar tarafından örgütler açısından en faydalı olduğuna inanılan bağlılık boyutudur; çünkü birey örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hevesle ve içten bir gayret göstermekte, örgütün maddi ve manevi varlıklarını önemli ölçüde dış etkenlerden korumaya çalışmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri artacak, iş tatmin düzeyleri yükselecek, iş başarımları performansı, verimliliği olumlu yönde değişecek ve işe devamlılık oranları artabilecektir. Bu değişiklikler, örgütün bütünsel performansını olumlu yönde etkileyebilecektir (Gürbüz, 2006: 70).

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili birçok (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990; Williams ve Anderson, 1991; Organ ve Ryan, 1995; Dyne, Cummings ve Parks, 1995; Tsui vd., 1997; Schappe, 1998; Kaufman vd., 2001; Allen ve Grisaffe, 2001; Cohen, 2006; Güven, 2006; Ülker, 2007; Bolat ve Bolat, 2008; Yılmaz ve Çokluk, 2008; Aslan, 2008; Güçel, 2013) çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Meyer ve Allen, duygusal bağlılığın

örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en büyük pozitif etkiye sahip olacağını, bunu normatif bağlılığın takip edeceğini ve devamlılık bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde az ya da olumsuz bir etkisinin olacağını ileri sürmüşlerdir (Powell ve Meyer, 2004: 159). Yapılan çalışmalarda da örgütsel vatandaşlık davranışıyla örgütsel bağlılık arasında pozitif (doğrusal) yönlü bir etki olduğu ortaya konulmuştur (Williams ve Anderson, 1991: 610). Gürbüz (2006), örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik gerçekleştirmiş olduğu araştırmada duygusal bağlılıkla örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve duygusal bağlılığın işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açan faktörlerden biri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir (Bolon, 1997; Rifai, 2005; Gautam vd., 2005; Bolat ve Bolat, 2008)

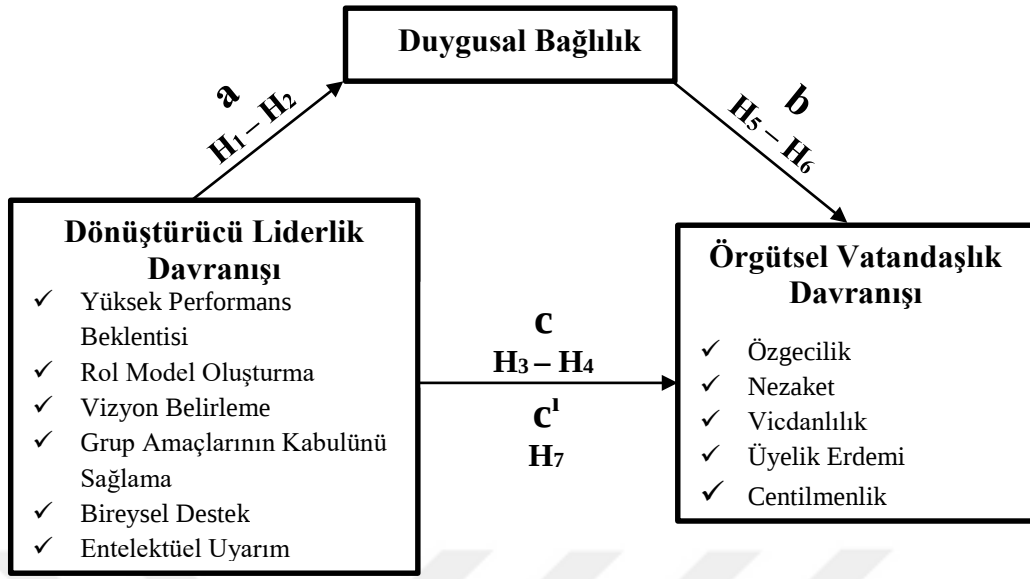
Örgütte duygusal bağlılık düzeyi daha yüksek olan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri muhtemeldir. Bu nedenle yöneticilerin işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerini arttırmak için daha fazla insan kaynakları uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir. Bu sayede işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerinde artış olacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir. Yöneticiler öncelikle işgörene önemli olduklarını hissettirmeliler, değer göstermeliler, çalışma koşullarını iyi hale getirmeliler ve her birine eşit davranmalıdırlar.

Yavuz, (2009), yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı sergiledikleri ve işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine olumlu etkisinin olduğunu belirtmiştir. Shiva ve Suar (2010), dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde direk etkisinin olmadığını, demografik ve diğer faktörlerin etkisinin olduğu sonucuna ulaşırken, Avolio vd. (2004), Shamir, House ve Arthur (1993), Srithongrungs (2011), Hemedoğlu ve Evliyaoğlu (2012) çalışmalarında dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ceylan, Kekin ve Eren (2005), dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu dönüştürücü liderliğin boyutlarından idealleştirilmiş etkinin bağlılıkla olan ilişkisinin diğer iki değişkenden daha güçlü olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığın bileşenlerinden olan duygusal bağlılığı etkilediği ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Dönüştürücü liderler

örgütün değerleri ve amaçlarını tanımlayarak, bu değer ve amaçlar çerçevesinde davranışlar oluşturarak işgörenleri duygusal olarak bağlamaktadır (Morçin ve Bilgin, 2014: 118). Dönüştürücü liderlikle duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren araştırmalar vardır (Liao ve Chuang, 2007; Herold vd., 2008; Akbolat vd., 2013; Morçin ve Bilgin, 2014: 118). Ayrıca literatürde dönüştürücü liderliğin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı ile pozitif yönde eklediği belirtilmektedir. Krishnan, dönüştürücü liderlik, duygusal bağlılığı normatif ve devam bağlılığına göre daha fazla etkilediğini tespit etmiştir (Krishnan, 2005: 447). Sonuç olarak, dönüştürücü liderlik davranışının duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşan araştırmalar bulunmaktadır (Korek vd. 2010).

Podsakoff ve diğerlerinin (1990) yaptıkları çalışmada, dönüştürücü lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri incelenmiş, lidere duyulan güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki ortaya koyulmuştur. Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996), Nguni ve diğerleri (2006), Piccolo ve Coquitt (2006), Arslantaş ve Pekdemir (2007), Asgari ve diğerleri (2008), Cho ve Dansereau (2010), Çetin ve diğerleri (2012), Dominguez ve diğerleri (2013), dönüştürücü lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dönüştürücü liderlik davranışları, diğer liderlik davranışları ile karşılaştırıldığında işgörenler de daha fazla iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, güven sağladığı ve yüksek düzeyde performans sergilemeleri sonucunu ortaya çıkardığı görülmektedir. Dönüştürücü liderlerin bulunduğu örgütlerde, işgörenlerin yöneticilerine ve örgüte yüksek düzeyde güven duydukları belirtilmiştir. Lider konumundaki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları sergilemeleri, işgörenlerinin üzerinde daha etkili olmalarını sağlamayanında aynı zamanda yüksek düzeyde performans sergilemeleri için gerekli ortam ve koşulları hazırlamaktadır (Keegan ve Den Hartog, 2004: 610). Bu çerçevede araştırmanın modeli ve test edilecek hipotezler aşağıda sunulmuştur.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Hipotez 1: Dönüştürücü liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez 5: Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez 7: Duygusal bağlılığın dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Bu amaç doğrultusunda araştırma konu ile ilgili literatüre katkı sağlayacak, ilgili işletme yöneticilerine liderlik uygulamalarını geliştirmede önemli veri kaynağı oluşturacaktır.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Turizm sektörü bünyesinde nitelikleri birbirinden farklı çok sayıda işletme mevcuttur. Bu işletmeler içerisinde ilk akla gelen konaklama işletmeleri olmasına rağmen; yiyecek içecek işletmelerinde turistlerin ihtiyaçlarını gerek konaklama işletmeleri bünyesinde gerekse bağımsız işletmeler olarak karşılamada önemli rol oynamaktadır (Özçelik, 2007: 36; Ünal, vd., 2014: 24). Yiyecek içecek işletmeleri kendi bünyelerinde nitelikleri ve sundukları hizmet bakımından çok farklı olup, sayıca oldukça fazladır. Yiyecek içecek işletmelerinin sunduğu hizmetler göz önüne alındığında müşteri memnuniyetin bu birimlerde üst seviyede tutulmasının turizm sektörü açısından büyük bir gereklilik olduğu söylenebilir (Ünal, 2014: 24). Yiyecek içecek işletmelerine insanlar çok çeşitli amaçlarla tercih etmektedirler. Bunlar kısaca; günlük yemek yeme ihtiyacını karşılama, beslenme, iş yemeği, özel gün kutlama, eğlenme, sosyalleşme, yeni lezzetler keşfetme, snobizm, sosyo-kültürel etkinliklerde bulunma gibi nedenleri olarak sayılabilir (Kılıç ve Balat, 2011: 97). İnsanın en temel fizyolojik ihtiyaçlarından birisi yemek ve içmek olduğu düşünüldüğünde yiyecek içecek işletmelerinin de ne kadar önemli bir konumda olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca sanayileşmeyle birlikte kadınların da yoğun olarak iş hayatına katılmaları ve ev dışında yemek yeme olayının artması, yiyecek içecek işletmelerinin önemini her geçen gün artırmaktadır.

Yiyecek içecek işletmeleri otel işletmeleriyle karşılaştırıldığında, mevsimsellik özelliği olmayan, hizmet türleri çok farklı (1. ve 2. sınıf lokanta, kafeteryalar, eğlence yerleri vb.), çok yüksek yatırım gerektirmeyen, çok sayıda işgören gerekmeden, müşteri dönüşümü yüksek olan ve bulunduğu bölge halkına da hitap ederek geniş müşteri kitlesine ulaşma potansiyeline sahip işletmelerdir. Yiyecek içecek işletmelerinin kârlılık oranının diğer işletmelere oranla daha yüksek olması sebebiyle sektöre yatırım yapan kişi sayısı sürekli artmaktadır. Bu sektörde rekabet koşullarının ağırlaşmasına neden olmaktadır. Giderek ağırlaşan rekabet şartlarında, tüm işletmeler pazar paylarını koruyabilmek için yönetsel bir takım

uygulamalara yönelmek zorunda kalmaktadırlar. Özellikle talepte süreklilik sağlayabilmenin en temel yolu tüketici beklentilerini sürekli en üst düzeyde karşılamak farklı yönetsel uygulamalara önem vermek ile mümkün olabilmektedir (Demirkol, 2009: 133).

Müşteri memnuniyetini sağlamanın işletmenin başarısını sağlamada kritik öneme sahip olduğu yiyecek içecek işletmelerinde, bunu sağlamanın temel yolu hizmetin kaliteli sunumudur. Yiyecek içecek işletmelerinde kaliteli hizmet sunumu işgören tarafından sergilenen performans ile mümkündür. Çünkü hizmet işletmelerinde kalite işgörenin sergilediği iş performansını müşterinin nasıl algıladığıdır. Bu yiyecek içecek işletmelerinde işgörenleri önemli hale getirerek bağlılık ve yüksek vatandaşlık davranışı sergileyen işgörelere sahip olmayı gerekli kılmaktadır. İşletmelerde işgörenlerin bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttırılmasında yöneticilerin liderlik davranışları en temel belirleyicidir. Özellikle dönüştürücü liderlik davranışlarının işgörenlerin bağlılık ve vatandaşlık davranışı sergilemelerinde çok etkilidir.

Turizm sektörü içinde yer alan yiyecek içecek işletmeleri, ulusal ekonomi içinde önemli bir yer tutmakla birlikte akademik düzeyde ilgili işletmelere yönelik yeterli çalışma yapılmadığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde yiyecek içecek işletmelerine yönelik yapılan çalışmaların genellikle menü planlaması, işgören devir hızı ve pazarlama alanlarında yoğunluk gösterdiği görülmektedir. Ayrıca yapılan çalışmaların çoğunluğu müşteri odaklı olurken işgörenler üzerine yapılan çalışmaların sayısı yetersizdir. İlgili çalışma bu açıdan ilgili işletmelerdeki durumun ortaya konması ve geleceğe yönelik öngörüler oluşturulması açısından önemlidir.

Literatürde dönüştürücü liderlik ve bağlılık, dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri ele alan belli sayıda çalışma bulunmakla birlikte yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlik, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışma bulunmamaktadır. İlgili çalışma ilgili kavramlar arasındaki ilişkiyi yiyecek içecek işletmeleri açısından ele alan ilk çalışmalardan birisi olacaktır. Bu çalışmayı literatür ve sektör açısından önemli hale getirmektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmaya konu olan dönüştürücü liderlik davranışı üzerine Türkiye’de yapılan akademik çalışmaların az olması ve uygulama alanını oluşturan yiyecek içecek işletmelerinde böyle bir çalışmanın yapılmamış olması araştırmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın ne düzeyde aracı rolü oynadığıyla ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olmasına bağlı olarak, çalışmadan elde edilecek sonuçların karşılaştırmasının sektör bağlamında yapılamaması araştırmanın bir diğer sınırlılığdır. Araştırma amaçlı en uygun veri toplama teknikleri görüşme ve anket tekniğidir. Ancak zaman ve maliyet tasarrufu unsurları nedeniyle araştırmada sadece anket tekniğinin tercih edilmesi araştırmanın bir başka sınırlılığını oluşturmaktadır. Veri toplama amaçlı yalnızca anket tekniğinin kullanılması, işgörenlerden konuyla ilgili özgün fikirlerin elde edilmesinde eksiklikler oluşmasına neden olmuş olabilir.

Araştırmanın uygulama alanının sadece bir ildeki işletmelerle sınırlı olması ve elde edilecek veriler dâhilinde yapılan genellemelerin diğer işletmelere uyarlanması çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Çalışmanın tek ilde gerçekleştirilmesinin temel sınırlılığı fayda-maliyet unsuru nedeniyle çalışma evreninde yer alan tüm yiyecek içecek işletmelerine ulaşamamasıdır. Buradan hareketle araştırma sonuçları Türkiye’de faaliyet gösteren tüm yiyecek içecek işletmeleri yerine yalnızca araştırmanın gerçekleştirildiği İstanbul ilindeki 1. ve 2. sınıf lokantalar ile sınırlı kalmaktadır.

1.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren 1. ve 2. sınıf Bakanlık Belgeli yiyecek içecek işletmelerindeki işgörenlerdir. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 31 Ağustos 2015 tarihli verilerine göre Türkiye’de Bakanlık Belgeli 1. ve 2. sınıf 459 yiyecek içecek işletmesi bulunmaktadır. Araştırmanın veri toplama aşamasında evreni oluşturan 459 yiyecek içecek işletmesinin tamamına ulaşamayacağı, evrendeki birimlerin arasındaki mesafenin uzak olması ve evren de bulunanların birbiri ile yakın özelliklere sahip olduğu öngörülerek araştırmada belirlenen evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Monografik örneklem yöntemi ile örneklem seçilmiştir. Monografik örnekleme başvurmak düşük maliyetli bir yöntemdir. Monografik örnekleme yönteminde evren araştırmanın amacına uygun olarak kümelere ayrılır. Bu kümelerden araştırmaya en uygun olduğu düşünülen küme örneklem olarak seçilir (Şahin, 2012: 125). Monografik örneklemede evreni temsil ettiği, evrenin tipik bir örneği olduğu düşünüldüğü bir alt grubu örneklem olarak seçilir. Özellikle monografik örnekleme yöntemiyle evren hakkında bilgili sahibi olunduğu durumlarda kullanılmaktadır. Buna göre monografik örneklem yöntemi ile İstanbul ilinde faaliyet gösteren 1. ve 2. sınıf 193 yiyecek içecek işletmesi araştırmaya dâhil edilmiştir. İstanbul'da bulunan işletmelerin dahil edilmesinin sebebi nitelik ve hizmet sunum kalite düzeyi açısından en iyi koşullara sahip işletmeler olmaları ve ülkemizdeki 1. ve 2. sınıf lokantaların büyük çoğunluğunun İstanbul'da olmasından dolayı İstanbul ili örneklem olarak alınmıştır.

İstanbul'da faaliyet gösteren 1. ve 2. sınıf lokantalar 150 kuver ve üzerinde kuverle hizmet vermektedirler. Buna göre 193 yiyecek içecek işletmesindeki işgören sayısının ve araştırma evreninin 10 binden büyük olduğunu dolayısıyla sınırsız evreni ifade ettiğini göstermektedir. Özdamar, içerdiği birim (denek) sayısı 10.000 den az olan evrenleri sınırlı evren, içerdiği birim sayısı 10.000 den fazla olan evrenleri ise sınırsız evren olarak nitelemiş ve araştırma konusu ile ilgili değişkenlerin türünü (nitel, nicel) de dikkate alınarak hesaplanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 44).

Araştırmada evren içerisinden belirlenmiş olan örneklemin, evreni genellemesi için, evreni temsil edecek bir sayı, özellikle araştırma metodolojisi alanındaki genel kurallar doğrultusunda belirlenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H) $\pm 0,10$ olarak alınmış ve yapılan analizlerde, anlamlılık düzeyi (α) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Formüldeki parametrelerden standart sapma " σ " değeri ise; 50 denek üzerinde yapılan pilot uygulama sonucu $\sigma = 1$ olarak belirlenmiştir.

$\alpha = 0,05$ için $Z_{0,05} = 1,96$ ve $\sigma = 1$ $H = \pm 0,1$ değerleri için

$$n = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} = 384 \text{ olmalıdır.}$$

Bu sonuçlar doğrultusunda İstanbul'da faaliyette olan 1. ve 2. sınıf yiyecek içecek işletmelerin de çalışmakta olan en az 384 işgören örnekleme yer almalıdır. Buna göre İstanbul'daki yiyecek içecek işletmesinde çalışan 503 işgören ile yapılan anket, güvenilirlik düzeyi, eksik kodlama, değerlendirmeye alınmayacak derecede, eksik veya hatalı veriler içeren anketlerin olabileceğinden dolayı örneklemin daha üst düzeyde evreni temsil edebilmesini sağlayabilmek için eşik (sınır) değeri olan 384 sayısının üzerine çıkılmış ve 502 anket değerlendirilmeye değer görülmüştür.

1.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Dönüştürücü liderlik, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgi yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalar incelendiğinde veri toplama yöntemi genel olarak anket tekniğinden yararlanıldığı görülmektedir (Podsakoff, vd., 1990; Meyer ve Allen, 1990,1991; Basım ve Şeşen, 2006; Bolat ve Bolat, 2008; Karaaslan, vd., 2009; Korek, vd., 2009; Yeşiltaş ve Keleş, 2009,2010; Chiang ve Wang, 2012; Zorlu, 2013;). Anket veri toplama yöntemleri arasında yaygın bir kullanıma sahip olmakla birlikte konuyla ilgili uzman görüşleri alınarak desteklendiği, araştırmanın amacına uygun olarak iyi tasarlandığı ve seçilen örneklem gruba tarafsız olarak uygulandığı sürece güvenilir veriler elde edilebilecektir. Bu doğrultuda araştırmada demografik sorular, literatürde araştırmada ele alınan kavramlarla en çok ilişkisi araştırılan demografik ve kişisel özellikleri içerecek şekilde hazırlanmıştır. Kişisel veriler çoktan seçmeli cevaplarla, diğer veriler ise 5'li Likert tarzında hazırlanan sorulara verilen cevaplarla elde edilmiştir

Araştırmada, kullanılan ölçeklerin güvenilirliği; Cronbach Alfa (α) katsayısının hesaplanması suretiyle belirlenmiştir. Cronbach Alpha yönteminde Alpha kat sayısı 0 ile 1 arası değerler almakta ve istatistiksel analizlerde Alpha kat sayısının en az 0.70 olması arzu edilmektedir. Bu doğrultuda, ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiş olup, söz konusu analiz, ölçeklerin tüm örneklem gruba uygulanmasından sonra yapılmıştır.

Dönüştürücü Liderlik Davranışı Ölçeği

Dönüştürücü liderlik davranışı ölçümünde Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter'in 1990 yılında gerçekleştirdikleri "Dönüştürücü Liderlik Davranışları ve Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Lidere Güven, Memnuniyet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri" konulu araştırma kapsamında kullanılan "Dönüştürücü Lider Davranış Ölçeği", Zorlu (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve ölçeğin, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Dönüştürücü liderlik davranışı ölçeğiyle yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı sergileyip sergilemediklerini belirlemek üzere işgörenler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmacılar tarafından dönüştürücü liderlik davranışı ile ilgili literatür detaylı incelenmesi ile geliştirilen ölçekte dönüştürücü liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik 23 ifade yer almaktadır. Dönüştürücü liderlerin sergilemiş oldukları davranışların belirlenmesini amaçlayan söz konusu 23 ifade araştırmacılar tarafından 6 alt boyutta toplanmıştır. (Tablo 1)

Tablo 1. Dönüştürücü Liderlik Davranışı Boyutları İle İlgili Yargı Sayısı ve Yargıların Anketteki Sıra Numaraları

Dönüştürücü Liderlik Davranışının Boyutları	Yargı Sayısı	Anketteki Sıra Numarası
Vizyon Belirleme	5	3, 10, 14, 17, 21
Rol Model Oluşturma	3	4, 6, 23
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	4	12, 13, 19, 22
Yüksek Performans Beklentisi	3	1, 8, 11
Bireysel Destek Sağlama	4	2, 5, 7, 9
Entelektüel Uyarım	4	16, 18, 20, 24

Yiyecek içecek işletmelerindeki işgörenlerin, ankette verilen ifadelere ilişkin yargılara, ne düzeyde katıldıklarının ortaya konulması amacıyla kullanılacak olan anket 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. İşgörenlerin her davranışı gösterme sıklıklarını 5'li Likert ölçeği doğrultusunda ankette verilen "1=Kesinlikle Katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kısmen Katılıyorum", "4=Katılıyorum" ve "5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde işaretlemeleri istenmiştir.

Duygusal Bağlılık Ölçeği

Araştırma kapsamında duygusal bağlılığı ölçmek amacıyla Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde yer alan duygusal, devamlılık ve normatif boyutlardan duygusal bağlılıkla ilgili ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık 9 ifadeden oluşmaktadır. Türkiye'de ve yabancı ülkelerde yapılan çalışmalarda Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeğinin içinde bulunan duygusal bağlılık ölçek olarak kullanılmıştır.

Yiyecek içecek işletmelerindeki işgörenlerin, ankette verilen ifadelerle ilişkin yargıları, ne düzeyde katıldıklarını ortaya konulması amacıyla kullanılacak olan anket 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. İşgörenlerin her davranışı gösterme sıklıklarını 5'li Likert ölçeği doğrultusunda ankette verilen "1=Kesinlikle Katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3= Kısmen Katılıyorum", "4=Katılıyorum" ve "5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde işaretlemeleri istenmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ortaya koyan Organ'ın (1988), beş boyutlu bir model önerdiği görülmektedir. Bu boyutlar; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve üyelik erdemidir. Türkiye'de yapılan birçok örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmalarında bu ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada da Organ'ın modeli doğrultusunda Basım ve Şeşen'in 2006 yılında iki ayrı çalışmadan (Vey ve Campbell, 2004; Williams ve Shiaw, 1999) yararlanarak geliştirdiği, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan anket kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği katılımcıların sergilemiş oldukları davranışları ölçmeye yönelik 19 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirlenmesini amaçlayan söz konusu 19 ifade 5 alt boyutta toplanmış olup Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları İle İlgili Yargı Sayısı ve Yargıların Anketteki Sıra Numaraları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	Yargı Sayısı	Anketteki Sıra Numarası
Özgecilik	5	1 - 5
Vicdanlılık	3	6 – 8
Nezaket	3	9 – 11
Centilmenlik	4	12 -15
Üyelik Erdemi	4	16 – 19

Yiyecek içecek işletmeleri işgörenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yargıları, ne sıklıkla gösterip-göstermediğinin ortaya konulması amacıyla kullanılacak olan anket 5’li Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. İşgörenlerin her davranışı gösterme sıklıklarını 5’li Likert ölçeği doğrultusunda ankette verilen “1=Hiçbir Zaman”, “2=Nadiren”, “3=Ara Sıra”, “4=Çoğu Zaman” ve “5=Her Zaman” şeklinde işaretlemeleri istenmiştir..

Tüm bu veriler doğrultusunda ölçekler, tekrar gözden geçirilmiş ve uygulanmaya hazır hale getirilip, çoğaltılarak 3 Şubat - 18 Şubat 2016 tarihleri arasında, araştırma kapsamındaki örnekleme gruba uygulanmıştır. Uygulanan anket formları Ek-1’de verilmiştir.

1.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

İstanbul’da faaliyet gösteren 1. ve 2. sınıf yiyecek içecek işletmelerinde gerçekleştirilen dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığının aracılık rolünün hangi düzeyde olduğunu incelemeye yönelik bu araştırmada hedeflenen sonuçlara ulaşılması için ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesinde anket tekniğinden faydalanılmıştır.

Araştırma kapsamında anket formunun oluşturulması için öncelikle kapsamlı literatür taraması yapıldıktan sonra konuya ve örnekleme uygun ölçekler bir araya getirilerek anket formu oluşturulmuştur. İşgörenler üzerine gerçekleştirilecek anketin uygun olup olmadığının incelenmesi için Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kuruluna başvurulmuştur. Aralık 2015 tarihinde etik değerlendirme başvuru formunun ve ölçeklerin etik açısından sakıncalı olmadığına

oy birliği ile karar çıkmıştır. Şubat 2016’da 1. ve 2. sınıf yiyecek içecek işletmelerinde görevli işğörenlere, yüz yüze anketler uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında verilerin toplanmasından sonra anket formları genel olarak incelenerek, hatalı ve/veya yanlış doldurulan anketin olup olmadığı incelenmiştir. Anket uygulamasının yüz yüze olmasından dolayı, değeriendirme dışı 1 anket bırakılmıştır. Buradan hareketle, araştırma örnekleminin 503 katılımcıdan oluştuğu kabul edilmiş ve analizlere 502 katılımcının yanıtladığı anketler dâhil edilmiştir.

1.7. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma verilerinin analizi sürecinde ilk olarak anket yoluyla elde edilen veriler istatistiksel analiz programına aktararak veri analizine uygun hale getirilmiştir. Sonraki aşamada güvenilirlik analizi ile verilerin istatistiksel analizler için uygunluğu test edilmiştir. Güvenirlik analizi, bir ölçeğin güvenilirliği, bir değışkenin gerçek değeriinin ölçme araçları ile doğru ve tam olarak ölçebilme derecesidir. Bir fenomenin gerçeği yansıtacak biçimde sayısallaştırılabilmesi, ölçeğin bireylerin eğilim, görüş ve tepkilerinin gerçek değeriini ölçebiliyor olmasına bağlıdır. Ölçeğin güvenilirliği, elde edilen sayısal değeriilerin istatistiksel yöntemlerle analiz edilebilecek yapıda tutarlı, yeterli, etkin, minimum varyanslı tahminler üretmesine bağlıdır (Özdamar, 2016: 75).

Tablo 3. *Dönüşürücü Liderlik Davranışı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi Bulguları*

Değışken	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha	$\bar{x}$
Yüksek Performans Beklentisi	3	,915	3,92
Rol Model Oluşturma	3	,850	3,57
Vizyon Belirleme	5	,842	3,64
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	4	,849	3,73
Bireysel Destek	4	,895	3,40
Entelektüel Uyarım	4	,852	3,63
Dönüşürücü Liderlik Davranışı	23	,919	3,64

Dönüştürücü liderlik davranışı ölçeğine yönelik güvenirlik analizine göre ölçeğin güvenilirliğini ifade eden Cronbach Alfa katsayısının 23 madde (ifade) için 0,919 katsayısıyla ölçeğin istatistiksel olarak güvenilir olduğu sonucu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Duygusal Bağlılık Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Değişken	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha	$\bar{x}$
Duygusal Bağlılık	9	0,782	3,18

Duygusal bağlılık ölçeğine yönelik güvenirlik analizine göre ölçeğin güvenilirliğini ifade eden Cronbach Alfa katsayısının 9 madde (ifade) için 0,782 katsayısıyla ölçeğin istatistiksel olarak güvenilir olduğu sonucu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Değişken	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha	$\bar{x}$
Özgecilik	5	,887	3,43
Vicdanlılık	3	,875	3,49
Nezaket	3	,865	3,83
Centilmenlik	4	,857	3,69
Üyelik Erdemi	4	,859	3,65
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	19	0,941	3,60

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine yönelik güvenirlik analizine göre ölçeğin güvenilirliğini ifade eden Cronbach Alfa katsayısının 19 madde (ifade) için 0,941 katsayısıyla ölçeğin istatistiksel olarak güvenilir olduğu sonucu tespit edilmiştir.

Araştırma verilerinin analizi kapsamında güvenirlik analizinden sonra anketi yanıtlayan katılımcıların bazı demografik özelliklerine ait bazı tanımlayıcı özellikler analiz edilmiştir. Tanımlayıcı analizlerin kullanıldığı bu bölümde temel olarak sıklık analizi ve yüzde analizi tekniklerinden faydalanılarak katılımcıların demografik özellikleri belirli gruplar dâhilinde sınıflandırılmıştır. Bu aşamada verilerin sınıflandırılmasındaki temel amaçlar, örneklem hakkında genel bir çerçeve oluşturmak ve verileri farklılıkları belirlemeye yönelik analizlerde kullanıma uygun hale getirmektir.

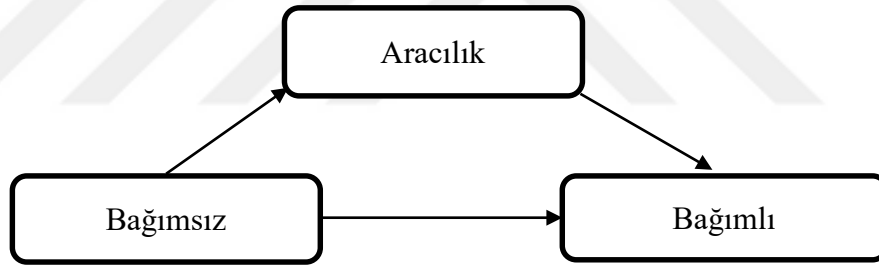
Veri analizinin üçüncü aşamasında katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışları, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşleri aritmetik ortalama, standart sapma, sıklık analizi ve yüzde analizi teknikleri ile değerlendirilmiştir. Bu aşamada ilgili boyuttaki (alt faktörlerdeki) verilere ait değerlerin toplanarak, toplamın veri sayısına bölünmesini kapsayan aritmetik ortalama ve varyansın karekökünü ifade eden standart sapma teknikleri (Arıkan, 2007: 186-189; Özdoğan, 2011, 387-392 akt. Zorlu, 2013: 107) ile temel olarak dönüştürücü liderlik davranışları, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerçekleştirilme oranları hakkında fikir verilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla her bir alt boyuta ait aritmetik ortalama değerleri sunulmuş; sonrasında ise alt boyutlarda yer alan ifadeler için katılım dereceleri bağlamında sıklık ve yüzdeler, ifadelerle katılım düzeyini belirtmek için ise aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır (Zorlu, 2013: 107).

Veri analizleri kapsamında katılımcı görüşlerinin değerlendirilmesinden sonra dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkide duygusal bağlılığın aracılık rolünü tespit edebilmek için bir birleri arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı ve birbirleri üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak bağımlı değişken(ler) ile bağımsız değişken(ler) arasındaki ikili ilişki düzeyini, ilişkinin yönünü ve önemini belirlemek için korelasyon analizi (Özdamar, 2011: 509, akt. Zorlu, 2013: 107) kullanılmıştır. Korelasyon analizinin gerçekleştirilmesinden sonra ise birbirleri üzerindeki etkileri ortaya koymak için regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Bu çerçevede araştırmanın son kısmında temel hipotez olan duygusal bağlılığın dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü tespit edilmiştir. İki değişken arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişkenin aracılık edip etmediği ya da dolaylı bir etkinin söz konusu olup olmadığı regresyon analizleriyle kanıtlanabilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 129). Aracılık testleriyle araştırılmaya çalışılan temel sorun, iki değişken arasındaki ilişkinin, aslında bir başka değişkenin varlığını tamamen (ya da en azından bir dereceye kadar) şart koşmasıdır. Bir başka deyişle, doğada zaten aşıkardığını gördüğümüz bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisinin bir başka aracı değişken tarafından sağlandığını keşfetmek, görünürdeki ilişki dinamiklerinin ötesinde bir durumun keşfedilmesi

anlamına gelmektedir. Klasik regresyon analizinde, böyle bir aracılık ilişkisi ispat edilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

1. Bağımsız değişkenin (dönüştürücü liderlik) bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerinde bir etkisinin olması gerekmektedir.
2. Bağımsız değişkenin (dönüştürücü liderlik) aracı değişken (duygusal bağlılık) üzerinde bir etkisinin olması gerekmektedir.
3. Aracı değişkenin (duygusal bağlılık) bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerinde bir etkisinin olması gerekmektedir.
4. Regresyon analizine bağımlı değişken ve bağımsız değişken eklenir. Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edilir ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir.



Şekil 3. Aracılık İlişkisi

Bu koşulların sağlanabilmesi için regresyon analiziyle aşağıda sırasıyla analizler yapılmıştır. Bu analizler;

1. Birinci analizde, dönüştürücü liderlik bağımsız, duygusal bağlılık bağımlı değişken olarak alındı. Aracılık ispatı için birinci şart sağlanıp sağlanmadığı tespit edildi.
2. İkinci analizde dönüştürücü liderlik bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken olarak alındı. İkinci şart sağlanıp sağlanmadığı tespit edildi.

3. Üçüncü analizde duygusal bağlılık bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken olarak alındı. Üçüncü şart sağlanıp sağlanmadığı tespit edildi.
4. Son analizde ise dönüştürücü liderlik ile duygusal bağlılık birer bağımsız değişken olarak alınarak, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkiler incelendi.

Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına göre duygusal bağlılığın aracılık rolü tespit edildikten sonra, ikinci bir yöntem olarak, yine aracılık rolünün anlamlılığının ortaya konulması için hassas bir test olan Sobel (1982)'in geliştirdiği Sobel Testine başvurulmuştur. Bu test, aracılık rolünün oluşmasında ele alınan model içerisinde bağımsız değişkendeki azalmanın anlamlılığını ölçmekte ve aracılık rolünün anlamlılığını tespit etmektedir (Sobel, 1982). Sobel testinin modeli Şekil 4'de görülmektedir. Modelde kullanılan değerler regresyon analizleri sonucunda elde edilen verilere dayanmaktadır. Bu noktada;

Aracı Değişken: Duygusal Bağlılık

Bağımsız Değişken: Dönüştürücü Liderlik

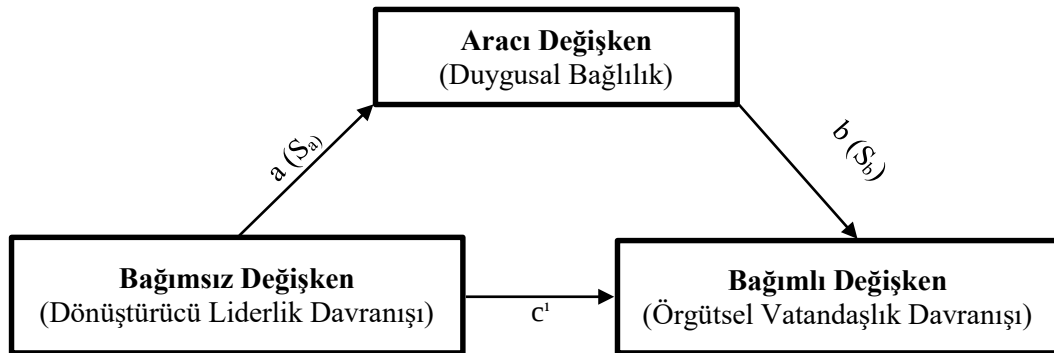
Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

a: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı (Dönüştürücü Liderlik ile Duygusal Bağlılık arasında)

b: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı (Dönüştürücü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında)

S_a: a'nın standart hata katsayısı

S_b: b'nin standart hata katsayısı



Şekil 4. Sobel Testi Modeli

Kaynak: Preacher ve Leonardelli, <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> , Erişim tarihi: 25.05.2016

Bu modele göre SPSS programıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler Preacher ve Leonardelli (2016)'nin Sobel Testi hesaplama aracına girilerek hesaplanmıştır.

2. ARAşTIRMA BULGULARI

2.1. ARAşTIRMAYA KATILAN İşGöRENLERİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE VE ALIşTIKLARI DEPARTMANLARA GÖRE DAĞILIMLARINA İLİşKİN BULGULAR

Tablo 6'da araştırma kapsamında yer alan yiyecek içecek işletmelerinde işgören kişilerin, bireysel özelliklerine ve çalıştıkları departmanlara göre dağılımlarına ilişkin, frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan işgörenlerin; %66,30'u erkek, % 33,70'i ise kadın olup, %11,5' ilköğretim, %59,4' ortaöğretim, %29,1'i niversite düzeyde bir eğitime sahip oldukları belirlenmiştir. Anketi cevaplayan yiyecek içecek işletmeleri işgörenlerinin yaş dağılımları genelde, 26-30 (%30,3), 31-35 (%27,9) ve 25 ve altı (%17,5) yaş gruplarında yoğunlaşmaktadır.

Tablo 6. İşgörenlerin Bireysel Özelliklerine ve Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Erkek	333	66,30
	Kadın	169	33,70
Yaş	25 ve altı	88	17,5
	26 – 30	152	30,3
	31 – 35	140	27,9
	36 – 40	74	14,7
	41 ve üstü	48	9,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	58	11,5
	Ortaöğretim	298	59,4
	Üniversite	144	29,1
Sektör Kıdemi	1 – 3 yıl	131	26,1
	4 – 6 yıl	174	34,6
	7 – 9 yıl	105	20,9
	10 – 12 yıl	42	8,4
	13 ve üstü	50	10
İşletmede Çalışma Süresi	1-3 yıl	327	65,1
	4-7 yıl	137	27,3
	8-10 yıl	31	6,2
	11 yıl ve üzeri	7	1,4
Departman	Yönetim / İdari	47	9,4
	Mutfak	129	25,7
	Servis	221	44
	Bar	31	6,2
	Muhasebe	34	6,7
	Satış/Pazarlama	17	3,4
	İKY	5	1
	Diğer	18	3,6

Katılımcıların turizm sektöründeki çalışma yıllarına ilişkin verilere göre ise; işgörenlerin, %26,1'i 3 ve/veya daha az yıl, %34,6'si 4-6 yıl arası, %20,9'u 7-9 yıl arası, %8,4'ü 10-12 yıl arası ve %10'u ise 13 yıl ve/veya daha fazla yıldır turizm sektöründe çalışmaktadırlar. İşletmede çalışma süresine ilişkin verilere bakıldığında ankete katılan işgörenlerin yaklaşık olarak %65'lik bir oranla işletmelerinde 3 yıldan daha az çalıştıkları görülmekte olup, bu durum turizm sektöründeki işgören devir hızının yüksekliğinin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları departmanların ağırlıklı olarak servis (%44) ve mutfak (%25,7) departmanında yoğunlaşması, yiyecek içecek işletmelerindeki bölümlere göre istihdam dağılımıyla uyushmaktadır. İşgörenlerin eğitim düzeylerinin genelde ortaöğretim seviyesinde yoğunlaşması, turizm sektöründeki kalifiye personel

sorunu konusunda da ipuçları vermektedir. Bu durum, konuyla ilgili araştırmalarda da (Pelit, 2008) dile getirilmekte ve turizm işletmelerinin ilköğretim ve ortaöğretim düzeyi işgörenlerinin yoğunlaştığı görülmekte bu durum ucuz işgücü, kalifiye personel yerine, alanında eğitim almamış bilgi ve tecrübesi olmayan kişilerin yoğun olarak çalıştığı, işletme türleri olarak, dikkat çekmektedir.

2.2. İŞGÖRENLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞE İLİŞKİN ALGILAMALARINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sürecinde demografik verilerin analizinden sonra katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik görüşleri değerlendirilmiştir. Yiyecek içecek işletmelerindeki işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranışına ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik, ankette yer alan her bir ifadeye ilişkin yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7’de yer almaktadır. Tabloda yer alan sonuçlar alt faktörler bağlamında incelendiğinde, ortalamalarının 3.00’in üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılar örgüt içinde yüksek oranda dönüştürücü liderlik davranışlarını algılamaktadırlar. Diğer yandan, katılımcılar tarafından en fazla sergilendiği düşünülen dönüştürücü liderlik davranışı alt faktörü yüksek performans beklentisi ($\bar{x}$: 3,919) iken, grup amaçlarının kabulünü sağlama ($\bar{x}$: 3,732) en fazla sergilendiği düşünülen ikinci dönüştürücü liderlik davranışıdır. Katılımcılar tarafından yöneticinin sergilediğini düşündüğü diğer boyutlar sırasıyla vizyon belirleme ($\bar{x}$: 3,644), entelektüel uyarım ($\bar{x}$: 3,627), rol model oluşturma ($\bar{x}$: 3,571) ve en az sergilendiği düşünülen dönüştürücü liderlik davranışı ise bireysel destektir ($\bar{x}$: 3.400).

Dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarına yönelik işgörenlerin algılarına göre ankette çalışmakta oldukları işletmedeki liderlerinin en fazla “*yüksek performans beklentisi*” davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir. Yüksek performans beklentisine yönelik algılarına ilişkin olarak ankette verilen birlikte çalıştığım yöneticim; “*Bizden çok şeyler beklediğini gösterir.*” ifadesine ilişkin ($\bar{x}$ =3,98) işgörenler yüksek performans beklentisi bağlamındaki ifadeler içerisinde en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. “*En iyi performansın gösterilmesi*

konusunda ısrarcıdır.” ifadesine ilişkin ($\bar{x}=3,86$) işgörenler yüksek performans beklentisi bağlamındaki ifadeler içerisinde az düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarına yönelik algılarına ilişkin olarak ankette işgörenler çalışmakta oldukları işletmedeki liderlerinin ikinci en fazla *“grup amaçlarının kabulünü”* sağlama davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir. Grup amaçlarının kabulünü sağlama yönelik algılarına ilişkin olarak ankette verilen birlikte çalıştığım yöneticim; *“Aynı amaç için çalışma gruplarının birlikte çalışmasını sağlar.”* ifadesine ilişkin ($\bar{x}=3,80$) işgörenler grup amaçlarının kabulünü sağlama bağlamındaki ifadeler içerisinde en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. *“Çalışanlar arasında takım ruhu ve takım çalışmasını geliştirir.”* ifadesine ilişkin ($\bar{x}=3,65$) işgörenler grup amaçlarının kabulünü sağlama bağlamındaki ifadeleri içerisinde az düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarına yönelik algılarına ilişkin olarak ankette işgörenler çalışmakta oldukları işletmedeki liderlerinin üçüncü en fazla *“vizyon belirleme”* davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir. Vizyon belirleme yönelik algılarına ilişkin olarak ankette verilen birlikte çalıştığım yöneticim; *“İşletme için sürekli yeni fırsatlar arar.”* ifadesine ilişkin ($\bar{x}=3,76$) işgörenler vizyon belirleme bağlamındaki ifadeler içerisinde en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. *“Geleceğimiz hakkında merak uyandırıcı bir tablo çizer.”* ifadesine ilişkin ($\bar{x}=3,36$) işgörenler vizyon belirleme bağlamındaki ifadeler içerisinde az düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarına yönelik algılarına ilişkin olarak ankette işgörenler çalışmakta oldukları işletmedeki liderlerinin dördüncü olarak *“entelektüel uyarım”* davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir. Entelektüel uyarım yönelik algılarına ilişkin olarak ankette verilen birlikte çalıştığım yöneticim; *“Mevcut sorunlar için yeni çözüm yolları aramamı talep eder.”* ifadesine ilişkin ($\bar{x}=3,76$) işgörenler entelektüel uyarım bağlamındaki ifadeler içerisinde en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. *“Beni düşünmeye sevk etmek için sorular sorar.”* ifadesine ilişkin ($\bar{x}=3,49$) işgörenler entelektüel uyarım bağlamındaki ifadeler içerisinde az düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarına yönelik algılarına ilişkin olarak ankette işgörenler çalışmakta oldukları işletmedeki liderlerinin beşinci olarak “rol model” oluşturma davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir. Rol model oluşturma yönelik algılarına ilişkin olarak ankette verilen birlikte çalıştığım yöneticim; ” *Örnekler ortaya koyarak çalışanlara liderlik eder.*” ifadesine ($\bar{x}=3,75$) işgörenler rol model oluşturma bağlamındaki ifadeler içerisinde en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. “*Benim için örnek bir model oluşturur.*” ifadesine ilişkin ($\bar{x}=3,42$) işgörenler rol model oluşturma bağlamındaki ifadeler içerisinde az düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarına yönelik algılarına ilişkin olarak ankette işgörenler çalışmakta oldukları işletmedeki liderlerinin altıncı ve en az “bireysel destek” davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bireysel destek yönelik algılarına ilişkin olarak ankette verilen birlikte çalıştığım yöneticim; ” *Kişisel duygu ve düşüncelerime saygı gösterir.*” ifadesine ilişkin ($\bar{x}=3,62$) işgörenler bireysel destek bağlamındaki ifadeler içerisinde en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. “*Bana karşı davranışlarında kişisel duygularımı göz ardı eder.*” ifadesine ilişkin ($\bar{x}=3,09$) işgörenler bireysel destek bağlamındaki ifadeler içerisinde az düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 7. Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri

AF	İFADELER	$\bar{x}$	KATILIM DÜZEYİ					$\bar{x}$	s.s
			Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
			%	%	%	%	%		
	Yöneticim;								
Yüksek Performans Beklentisi	Bizden çok şeyler beklediğini gösterir.	3,919	4,2	4,0	12,4	48,8	30,7	3,98	0,98
	En iyi performansın gösterilmesi konusunda ısrarcıdır.		2,2	6,4	22,5	41,4	27,5	3,86	0,97
	En iyi şekilde gerçekleştirilmeyen işlere razı olmaz.		2,0	4,2	21,1	45,0	27,7	3,92	0,91
Rol Model Oluşturma	Neler yapılacağını söylemek yerine bizzat iş yaparak bize liderlik eder.	3,571	5,6	12,5	21,5	41,8	18,5	3,55	1,10
	Benim için örnek bir model oluşturur.		5,4	15,7	28,3	33,1	17,5	3,42	1,11
	Örnekler ortaya koyarak çalışanlara liderlik eder.		3,2	8,0	24,1	40,4	24,3	3,75	1,01
Vizyon Belirleme	Geleceğimiz hakkında merak uyandırıcı bir tablo çizer.	3,644	4,2	17,1	30,7	34,3	13,7	3,36	1,05
	İşletme geleceği hakkında net bir görüşe (vizyona) sahiptir.		3,2	7,4	23,7	44,8	20,9	3,73	0,98
	Çalışanlara gelecek planları hakkında ilham verir.		4,0	9,4	25,5	41,4	19,7	3,64	1,03
	İşletmenin gelecek vizyonuna çalışanların bağlanmasını sağlar.		4,2	6,6	23,5	43,6	22,1	3,73	1,01
	İşletme için sürekli yeni fırsatlar arar.		2,2	4,8	30,5	39,4	23,1	3,76	0,93
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Çalışma grupları arasındaki işbirliğini teşvik eder.	3,732	3,4	7,0	25,5	41,8	22,3	3,73	0,99
	Çalışanları “takım oyuncusu” olma yönünde cesaretlendirir.		2,8	7,6	25,1	41,0	23,5	3,75	0,99
	Çalışanlar arasında takım ruhu ve takım çalışmasını geliştirir.		4,2	8,4	27,7	37,8	21,9	3,65	1,04
	Aynı amaç için çalışma gruplarının birlikte çalışmasını sağlar.		3,0	5,6	24,9	41,4	25,1	3,80	0,98
Bireysel Destek	Benim duygu ve düşüncelerimi dikkate almadan hareket eder.	3,400	12,9	16,5	16,1	35,3	19,1	3,31	1,31
	Kişisel duygu ve düşüncelerime saygı gösterir.		6,2	11,8	22,1	33,9	26,1	3,62	1,17
	Çalışanların kişisel ihtiyaçlarının karşılanması için çaba gösterir.		4,4	10,4	26,7	39,2	19,3	3,59	1,05
	Bana karşı davranışlarında kişisel duygularımı göz ardı eder.		13,7	16,3	29,9	27,7	12,4	3,09	1,22
Entelektüel Uyarım	Mevcut sorunlar için yeni çözüm yolları aramamı talep eder.	3,627	3,4	7,6	22,3	43,4	23,3	3,76	1,00
	Beni düşünmeye sevk etmek için sorular sorar.		5,2	15,9	23,3	36,1	19,5	3,49	1,13
	Beni iş yapma yöntemlerini yeniden gözden geçirmem hususunda cesaretlendirir.		3,8	6,0	29,5	40,8	19,9	3,67	0,98
	Sorumlu olduğum işlerin yapılış tarzını sorgulamamı sağlayan görüşleri vardır.		6,4	7,6	28,1	36,3	21,7	3,59	1,10

Yiyecek içecek işletmelerin üretim ve tüketim eş zamanlı olması ve müşteri dönüşüm hızı yüksek olmasından dolayı yöneticiler işgörenlerinden çok fazla beklenti göstermektedirler. Bu durumda yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutlarından olan yüksek performans beklentisini yüksek düzeyde sergilemektedirler. Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan bireysel destek boyutu işgörelere göre liderleri tarafından en az düzeyde sergilenen davranışlardır. Yiyecek içecek işletmelerindeki liderlerin işgörellerinin hepsini birey olarak değerlendirmeleri, ihtiyaçlarını karşılamaları, isteklerini ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayarak rehberlik yapmaları güçtür. Bunun nedeni yiyecek içecek işletmelerinde çalışma koşulları hızlı ve ağır olması liderin işgörellerin her birisine ayrı ayrı zaman ayırmasının güç olmasıdır.

İşgörel, yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algılarına ilişkin birlikte çalıştığım yöneticim; “*Bizden çok şeyler beklediğini gösterir.*” ($\bar{x}=3,98$), “*En iyi şekilde gerçekleştirilmeyen işlere razı olmaz.*” ($\bar{x}=3,92$) ve “*En iyi performansın gösterilmesi konusunda ısrarcıdır.*” ($\bar{x}=3,86$) ifadeleri işgörelin dönüştürücü liderlik davranışı bağlamında sırasıyla en fazla düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu ifadeler dönüştürücü liderlik davranışı boyutlarından yüksek performans beklentisine ait ifadelerdir. Söz konusu bu ifadelerin, lider konumundaki yöneticinin, işgörelin işlerini en iyi şekilde ve yüksek performans göstermeleri sonucuna ulaşılmaktadır.

İşgörel, yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algılarına ilişkin birlikte çalıştığım yöneticim; “*Bana karşı davranışlarında kişisel duygularımı göz ardı eder.*” ($\bar{x}=3,09$) ve “*Benim duygu ve düşüncelerimi dikkate almadan hareket eder.*” ($\bar{x}=3,31$) ifadeleri işgörelin dönüştürücü liderlik davranışı bağlamında sırasıyla en az düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Söz konusu bu ifadelerin, lider konumundaki yöneticinin, işgörelin beklentilerini istedikleri doğrultuda karşılanmadığı, alınan kararlara katılımlarının sağlanmadan geleceğe yönelik planlar yaptıkları, fikirlerine ve düşüncelerine fazla önem verilmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu ifadeler dönüştürücü liderlik davranışı boyutlarından bireysel desteğe ait ifadelerdir. Konuyla ilgili Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, dönüştürücü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmada benzer sonuçlar elde edildiği

görülmektedir. Çalışmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin dönüştürücü liderliğin en çok yüksek performans beklentisi en az bireysel destek boyutuna ilişkin davranışları gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Turizm sektöründe konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Sandıkçı, Vural ve Zorlu (2015) termal konaklama işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmada benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Dönüştürücü liderlik boyutlarından en çok yüksek performans beklentisi boyutuna katıldıklarını, buna karşılık bireysel destek boyutuna en az katılımda bulundukları sonucuna ulaşılmıştır.

2.3. İŞGÖRENLERİN DUYGUSAL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Yiyecek içecek işletmelerindeki işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerine belirlemeye yönelik, ankette yer alan her bir ifadeye ilişkin yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Duygusal Bağlılığa İlişkin Görüşleri

İFADELER	$\bar{x}$	KATILIM DÜZEYİ					$\bar{x}$	s.s
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
		%	%	%	%	%		
Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	12,0	5	18,1	31,9	33,1	3,69	1,30	
Kendimi çalıştığım işletmeye duygusal olarak bağlı hissediyorum.	15,3	4,0	19,7	29,7	31,3	3,57	1,36	
Bu işletmede çalışmanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	27,1	7,6	19,7	29,1	16,5	3,00	1,45	
İşletmeme karşı güçlü bir aitlik hissi duyuyorum.	31,5	6,4	15,3	28,1	18,7	2,96	1,53	
Bu işletmeye bağlılık hissettiğim gibi bir başka kuruluşa kolayca bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum.	8,2	24,3	16,1	10,8	40,6	3,51	1,42	
Bu işletmede çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.	32,5	1,4	13,5	36,3	16,3	3,02	0,96	
Meslek hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	38,4	3,8	10,6	29,3	17,9	2,84	1,60	
Bu işletmenin meselelerini kendi meselelerim gibi hissediyorum.	32,9	4,4	12,2	31,9	18,7	2,99	1,55	
Bu işletme hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.	33,1	2,8	11,6	31,5	21,1	3,04	1,58	

Tabloda yer alan sonuçlar incelendiğinde, ortalamalarının üç ifade dışındakilerin 3.00'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılar örgüt içinde orta düzeyde duygusal bağlılık eğilimi göstermektedirler. İşgörenlerin duygusal bağlılığa yönelik eğilimlerine ilişkin olarak en fazla düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise, *“Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.”* ifadesine ilişkin ($\bar{x}=3,69$) olumlu bir görüş bildirmişlerdir. Duygusal bağlılık ile ilgili olarak, işgörenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri diğer ifadeler ise sırasıyla; *“Kendimi çalıştığım işletmeye duygusal olarak bağlı hissediyorum.”* ($\bar{x}=3,57$) ve *“Bu işletmeye bağlılık hissettiğim gibi bir başka kuruluşa kolayca bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum.”* ($\bar{x}=3,51$).

İşgörenlerin duygusal bağlılığa yönelik eğilimlerine ilişkin olarak en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade, *“Meslek hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.”* ifadesine ilişkin ($\bar{x}=2,84$) işgörenlerin duygusal bağlılık bağlamındaki ifadeler içerisinde en az düzeyde olumlu görüş bildirdikleri, diğer bir anlatımla en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade bu olmuştur. Katılımcıların örgütte orta düzeyde duygusal bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir. Çolakoğlu ve diğerleri (2009) turizm sektöründe duygusal bağlılığın orta düzeyde olmasının nedeni olarak; duygusal bağlılık ile turizm eğitimi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve dolayısıyla işgörenlerin turizm eğitimi almış olmalarının örgütte duygusal bakmalarını sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Turizm sektöründe turizm eğitimi almış kalifiye personel sayısı oldukça azdır (Pelit, 2008). Buna göre katılımcıların %70,9'u ilköğretim ve ortaöğretim mezunu olması, %65'inin işletmede çalışma süresi 3 yıldan az olması, işgörenlerin tecrübesiz olması ve turizm eğitimi almış işgörenin az olması gibi nedenlerden dolayı katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri orta düzeyde olmaktadır.

2.4. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA İLİŞKİN ALGILAMALARINA YÖNELİK BULGULAR

Yiyecek içecek işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik, ankette yer alan her bir ifadeye ilişkin yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Görüşleri

AF	İFADELER	$\bar{x}$	SIKLIK DÜZEYİ					$\bar{x}$	s.s
			Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman		
			%	%	%	%	%		
Özgeçililik	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	3,435	4,4	21,5	28,1	35,5	10,6	3,26	1,05
	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışana yardım ederim.		2,4	21,7	32,5	30,9	12,5	3,29	1,02
	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşıyorum.		1,6	13,5	33,7	33,5	17,7	3,52	0,99
	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.		1	11,8	36,3	29,9	21,1	3,58	0,98
	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.		3,4	14,5	31,1	29,1	21,9	3,52	1,09
Vicdanlılık	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	3,493	1,8	15,5	31,3	33,5	17,9	3,5	1,01
	İşletmem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.		2,4	12,7	32,9	31,1	20,9	3,55	1,03
	Mesai saatlerinde kişisel işlemlerim için zaman harcamam.		3	15,9	34,7	28,5	17,9	3,42	1,05
Nezaket	Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.	3,836	1,4	7,6	25,1	33,1	32,9	3,88	1
	Beklenmeyen bir problem ortaya çıktığında diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.		1,8	8,2	25,5	37,3	27,3	3,8	0,99
	Birlikte çalıştığım insanlar için problem yaratmamaya gayret gösteririm.		1	8,6	26,1	35,7	28,7	3,82	0,98
Centilmenlik	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek boşa zaman harcamam.	3,694	2,4	9	30,9	31,7	26,1	3,7	1,03
	Mesai ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların olumlu yönlerini görmeye çalışırım.		1,2	5,8	30,9	38	24,1	3,78	0,92
	Mesaide karşılaştığım olumsuz durumlara karşı gücenme veya kızgınlık duymam.		1,6	9,6	34,1	32,3	22,5	3,65	0,98
	İşletme içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.		1,2	10	33,9	32,5	22,5	3,65	0,97
Üyelik Erdemi	Üst yönetimce yayınlanan duyuru, mesaj ya da notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	3,656	1,6	10,8	32,7	29,9	25,1	3,66	1,02
	İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.		2,4	11,6	31,3	30,7	24,1	3,63	1,05
	İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.		1	11,2	29,7	33,5	24,7	3,7	0,99
	Her türlü geliştirici faaliyet içeren proje ve araştırma gruplarında yer alırım.		2	13,1	31,9	24,5	28,5	3,64	1,09

Tabloda yer alan sonuçlar alt faktörler bağlamında incelendiğinde, ortalamalarının 3.00'in oldukça üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılar örgüt içinde yüksek oranda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Diğer yandan, katılımcılar tarafından en fazla sergilendiği düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt faktörü nezaket ($\bar{x}$: 3,836) iken, centilmenlik ($\bar{x}$: 3,694) en fazla sergilendiği düşünülen ikinci örgütsel vatandaşlık davranışdır. Katılımcılar tarafından diğerlerine oranla en az sergilendiği düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı ise özgeciliktir ($\bar{x}$: 3.435).

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına yönelik algılarına ilişkin olarak ankette işgörenler çalışmakta oldukları işletmedeki işgörenler en fazla “nezaket” davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir. İşgörenlerin nezakete yönelik algılarına ilişkin, “Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.” ifadesine ilişkin ($\bar{x}$ =3,88) işgörenler nezaket bağlamındaki ifadeler içerisinde en fazla düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Nezaket boyutu altındaki “Beklenmeyen bir problem ortaya çıktığında diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.” ifadesine ilişkin ($\bar{x}$ =3,8) işgörenler nezaket bağlamındaki ifadeler arasında daha az düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına yönelik algılarına ilişkin olarak ankette işgörenler çalışmakta oldukları işletmedeki işgörenler ikinci en fazla “centilmenlik” davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir. İşgörenlerin centilmenlik davranışına yönelik algılarına ilişkin, “Mesai ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların olumlu yönlerini görmeye çalışırım.” ifadesine ($\bar{x}$ =3,78) işgörenler centilmenlik bağlamındaki ifadeler içerisinde en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. “Mesaide karşılaştığım olumsuz durumlara karşı gücenme veya kızgınlık duymam.” ile “İşletme içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.” ifadelerine ilişkin ($\bar{x}$ =3,65) işgörenler centilmenlik bağlamındaki ifadeler içerisinde az düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına yönelik algılarına ilişkin olarak ankette işgörenler çalışmakta oldukları işletmedeki işgörenler üçüncü olarak “üyelik erdemi” davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir. İşgörenlerin üyelik erdemine yönelik algılarına ilişkin, “İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak

uydururum.” ifadesine ($\bar{x}=3,7$) işgörenler üyelik erdemi bağlamındaki ifadeler içerisinde en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. “İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.” ifadesine ilişkin ($\bar{x}=3,63$) işgörenler üyelik erdemi bağlamındaki ifadeler içerisinde az düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına yönelik algılarına ilişkin olarak ankette işgörenler çalışmakta oldukları işletmedeki işgörenler dördüncü olarak “vicdanlılık” davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir. İşgörenlerin vicdanlılık yönelik algılarına ilişkin, “İşletmem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.” ifadesine ($\bar{x}=3,55$) işgörenler vicdanlılık bağlamındaki ifadeler içerisinde en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. “Mesai saatlerinde kişisel işlemlerim için zaman harcamam.” ifadesine ilişkin ($\bar{x}=3,42$) işgörenler vicdanlılık bağlamındaki ifadeler içerisinde az düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına yönelik algılarına ilişkin olarak ankette işgörenler çalışmakta oldukları işletmedeki liderlerinin beşinci en az “özgecilik” davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir. İşgörenlerin özgecilik yönelik algılarına ilişkin, “İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.” ifadesine ($\bar{x}=3,58$) işgörenler özgecilik bağlamındaki ifadeler içerisinde en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. “Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.” ifadesine ilişkin ($\bar{x}=3,26$) işgörenler özgecilik bağlamındaki ifadeler içerisinde az düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Yiyecek içecek işletmelerinde işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına en yüksek katılım gösterdikleri alt boyutun nezaket olması çalışanların işletme içerisinde huzurlu bir çalışma ortamında çalışmak istemektedirler. Bu sayede işgörenler iş stresini daha aza indirerek daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak için çaba sarf etmektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan özgeciliğin düşük düzeyde çıkması da yiyecek içecek işletmelerinin yoğun çalışma şartları, kendi görev ve sorumluluklarını zamanda yerine getirmek için bütün güçlerini kendi işlerine vermektedirler. Bu durum işgörenlerin ekstra zamanlarının kalmamasına neden olduğundan dolayı iş arkadaşlarına çok fazla yardım etmeleri mümkün olmamaktadır. Konuyla ilgili Gürbüz (2006) işgörenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırıldığı çalışmada benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Çalışmada,

araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışından en çok nezaket boyutuna ilişkin davranışlar gösterdiklerini tespit etmiştir. Turizm sektöründe konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Keleş ve Pelit (2009) ve Keleş (2009) otel işletmelerinde araştırdıkları çalışmalar da örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin işgörenlerini en fazla nezaket boyutuna ilişkin davranışlar gösterdiklerini tespit etmişlerdir.

2.5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Araştırmanın bu aşamasında, yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın ne düzeyde aracılık rolünün olduğu istatistiksel analizler yardımıyla test edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak, dönüştürücü liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı korelasyon analizi ile test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Duygusal Bağlılık İle İlişkisine Ait Korelasyon Matrisi

		BD	DL	YPB	RMO	VBİ	GAKS	BD	EU
Duygusal Bağlılık (DB)	r	1							
	p								
Dönüştürücü Liderlik (DL)	r	0,475**	1						
	p	0,000							
Yüksek performans beklentisi (YPB)	r	0,102*	0,486**	1					
	p	0,022	0,000						
Rol model oluşturma (RMO)	r	0,496**	0,891**	0,286**	1				
	p	0,000	0,000	0,000					
Vizyon belirleme ve ifadesi (VBİ)	r	0,487**	0,934**	0,364**	0,832**	1			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000				
Grup amaçlarının kabulünü sağlama (GAKS)	r	0,502**	0,900**	0,312**	0,802**	0,840**	1		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Bireysel destek (BD)	r	0,105**	0,652**	0,303**	0,500**	0,521**	0,438**	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Entelektüel uyarım (EU)	r	0,473**	0,886**	0,334**	0,769**	0,804**	0,796**	0,453**	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Tablo 10’da yer alan bulgular incelendiğinde, yiyecek içecek işletmelerindeki işgörenlerin duygusal bağlılıklarıyla yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışları arasında orta düzeyde ($r: .475$ $0,40 < r < 0,60$) ve anlamlı ($p: 0.000$) bir ilişki

bulunduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle yiyecek içecek işletmelerindeki yöneticinin dönüştürücü liderlik davranışı artıkça işgörenin duygusal bağlılık düzeyinde artış görülmektedir. Yiyecek içecek işletmelerinde yöneticinin dönüştürücü liderlik davranışıyla işgörenin duygusal bağlılık düzeyi arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğunun tespitinden hareketle araştırmanın hipotezi olan “**H₁**: Dönüştürücü liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **Kabul** edilmiştir.

Tablo 10 alt faktörler bağlamında incelendiğinde tüm alt faktörlerde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre duygusal bağlılık bir bütün olarak dönüştürücü liderlik davranışının, grup amaçlarının kabulü, rol model oluşturma, vizyon belirleme, ve entelektüel uyarım bileşenleri ile arasında pozitif (doğrusal) yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca duygusal bağlılık bir bütün olarak dönüştürücü liderlik davranışının, yüksek performans beklentisi ve bireysel destek bileşenleri ile pozitif (doğrusal) yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Duygusal bağlılığın en yüksek düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu dönüştürücü liderlik davranışı grup amaçlarının kabulünü sağlamaktır ($r: .502$ $0,40 < r < 0,60$). Duygusal bağlılıkla dönüştürücü liderlik davranışlarının ilişkiye sahip diğer alt faktörler sırasıyla rol model oluşturma ($r: .496$ $0,40 < r < 0,60$), vizyon belirleme ve ifadesi ($r: .487$ $0,40 < r < 0,60$) ve entelektüel uyarım ($r: .473$ $0,40 < r < 0,60$) boyutlarıdır. İlgili boyutlar ile duygusal bağlılık arasında pozitif (doğrusal) yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal bağlılıkla dönüştürücü liderlik davranışlarının ilişkiye sahip diğer alt faktörleri bireysel destek ($r: .105$ $0,40 > r < 0,60$), ve yüksek performans beklentisi ($r: .102$ $0,40 > r < 0,60$) boyutları ile pozitif (doğrusal) yönlü ancak düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma bulgularının değerlendirilme sürecinde dönüştürücü liderlik davranışlarının sergilenmesi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelendikten sonra, dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal bağlılığı nasıl ve ne derece etkilediği incelenmiştir. Bu noktada duygusal bağlılık dönüştürücü liderlik davranışından etkilendiği öngörülerek duygusal bağlılık bağımlı değişken, dönüştürücü liderlik davranışları ise bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Regresyon analizleri kapsamında ilk olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının

duygusal bağıllık üzerindeki etkisi tek değişkenli doğrusal regresyon ile genel olarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Duygusal Bağıllık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
1 Sabit	0,720	0,207		3,474	0,001*
Dönüştürücü Liderlik	0,677	0,056	0,475	12,065	0,000*
R: 0.475	R²: 0.225	Düzeltilmiş R²: 0.224	F:145.569	p: 0.000*	

Yiyecek içecek işletmelerindeki yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin duygusal bağıllıkları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli doğrusal regresyon sonuçlarının yer aldığı Tablo 11’e göre araştırmada yer alan H₂ hipotezinin testine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi uygundur (F: 145.569, β : 0.475, $p < 0.05$). Regresyon analizi sonucunda oluşturulan regresyon modeli ise;

“Dönüştürücü Liderlik Davranışları = 0.720 + 0.475 x Duygusal Bağıllık” şeklindedir.

Modele göre, dönüştürücü liderlik davranışlarındaki her 1 (bir) birimlik artış, duygusal bağıllık üzerinde 0.475’lik bir artış meydana getirmekte ve yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışları duygusal bağıllığa ait toplam varyansın %22’sini açıklamaktadır. Buradan hareketle araştırmanın ikinci hipotezi “**H₂**: Dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal bağıllık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **Kabul** edilmiştir.

Tablo 12’de dönüştürücü liderlik davranışlarına ait her bir boyutun duygusal bağıllık üzerindeki etkisi çok değişkenli regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Tabloda yer alan sonuçlara göre dönüştürücü liderlik davranışlarına ait alt faktörlerin duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ve regresyon analizi istatistiksel olarak uygundur (F: 39.532, β : 0.569 ve $p < 0.05$). Bu kapsamda ortaya çıkan regresyon modeli; “Duygusal Bağıllık = 1,740 + 0.235 x Rol Model Oluşturma + 0.182 x Grup Amaçlarının Kabulü + 0,174 x Vizyon Belirleme İfadesi + (- 0,223) Bireysel Destek” şeklindedir. Buna göre dönüştürücü liderlik davranışlarının

sergilenmesinde meydana gelen her 1 (bir) birimlik artış, duygusal bağlılık üzerinde 1,740 oranında katkı sağlamaktadır.

Tablo 12. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
1 Sabit	1,740	0,241		7,230	0,000*
Yüksek Performans Beklentisi	-0,082	0,055	-0,060	-1,490	0,137*
Rol Model Oluşturma	0,251	0,072	0,235	3,200	0,001*
Vizyon Belirleme ve İfadesi	0,204	0,098	0,174	2,080	0,038*
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0,194	0,081	0,182	2,388	0,017*
Bireysel Destek	-0,312	0,062	-0,223	-5,038	0,000*
Entelektüel Uyarım	0,147	0,079	0,129	1,875	0,061*
R:0.569 R²: 0.324	Düzeltilmiş R²:0.316		F:39.532	p:0.000*	

Tablo 12, dönüştürücü liderlik davranışının alt faktörler bağlamında değerlendirildiğinde, yiyecek içecek işletmelerinde duygusal bağlılık üzerinde diğerlerine oranla daha fazla etkiye sahip olan dönüştürücü liderlik davranışının, Rol model oluşturma (β : 0.235, p: 0.001 ve $p < 0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Grup amaçlarının kabulü (β : 0.182, p: 0.017 ve $p < 0.05$), Vizyon belirleme ve ifadesi (β : 0.174, p: 0.038 ve $p < 0.05$) ve Bireysel destek (β : - 0.223, p: 0.000 ve $p < 0.05$) duygusal bağlılığa etkili olan diğer dönüştürücü liderlik davranışlarıdır. Bununla birlikte bulgulara göre, dönüştürücü liderlik davranışları kapsamında entelektüel uyarım (β : 0,129, p: 0.061 ve $p < 0.05$) ve yüksek performans beklentisine (β : - 0.060, p: 0.137 ve $p < 0.05$) yönelik sergilenen davranışlar ise duygusal bağlılık üzerinde etkili değildir.

2.6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Dönüştürücü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığı korelasyon analizi ile test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 13’de sunulmuştur. Tabloda yer alan bulgular incelendiğinde, yiyecek içecek işletmelerindeki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları sergilemeleri ile

işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif (doğrusal) yönlü orta ($r: .519$ $0,40 < r < 0,60$) düzeyde ve anlamlı ($p: 0.000$) bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle yiyecek içecek işletmelerindeki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları artıkça işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış görülmektedir. Yiyecek içecek işletmelerindeki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı sergilemeleriyle işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğunun tespitinden hareketle araştırmanın hipotezi olan “**H₃**: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi **Kabul** edilmiştir.

Tablo 13. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisine Ait Korelasyon Matrisi

		YPB	RMO	VBİ	GAKS	BD	EU	Ö	V	N	C	ÜE	DL	ÖVD
Yüksek Performans Beklentisi (YPB)	r	1												
	p	0,000												
Rol Model Oluşturma (RMO)	r	0,286**	1											
	p	0,000												
Vizyon Belirleme ve İfadesi (VBİ)	r	0,364**	0,832**	1										
	p	0,000	0,000											
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama (GAKS)	r	0,312**	0,802**	0,840**	1									
	p	0,000	0,000	0,000										
Bireysel Destek (BD)	r	0,303**	0,500**	0,521**	0,438**	1								
	p	0,000	0,000	0,000	0,000									
Entelektüel Uyarım (EU)	r	0,334**	0,769**	0,804**	0,796**	0,453**	1							
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000								
Özgecilik (Ö)	r	0,039**	0,363**	0,316**	0,277**	0,265**	0,316**	1						
	p	0,386	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000							
Vicdanlılık (V)	r	0,045**	0,403**	0,407**	0,366**	0,241**	0,388**	0,596**	1					
	p	0,318	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
Nezaket (N)	r	0,105**	0,442**	0,376**	0,393**	0,137**	0,434**	0,592**	0,575**	1				
	p	0,018	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000					
Centilmenlik (C)	r	0,133**	0,524**	0,483**	0,520**	0,228**	0,515**	0,549**	0,604**	0,713**	1			
	p	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Üyelik Erdemi (ÜE)	r	0,105**	0,528**	0,507**	0,498**	0,174**	0,510**	0,525**	0,651**	0,664**	0,779**	1		
	p	0,018	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Dönüştürücü Liderlik (DL)	r	0,486**	0,891**	0,934**	0,900**	0,652**	0,886**	0,338**	0,402**	0,407**	0,518**	0,506**	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)	r	0,101**	0,540**	0,499**	0,489**	0,255**	0,515**	0,804**	0,802**	0,832**	0,869**	0,868**	0,519**	1
	p	0,024	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Tablo 13’de dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt faktörler bağlamında incelendiğinde tüm alt faktörlerde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı en yüksek düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu dönüştürücü liderlik davranışıyla rol model oluşturmada (r: .540 0,40< r <0,60). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile dönüştürücü liderlik davranışı boyutlarından entelektüel uyarım (r: .515 0,40< r <0,60), vizyon belirleme ve ifadesi (r: .499 0,40< r <0,60) ve grup amaçlarının kabulünü sağlama (r: .489 0,40< r <0,60) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile bireysel destek (r: .255 0,40> r <0,60) ve yüksek performans beklentisi (r: .101 0,40> r <0,60) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı bileşenlerinden dönüştürücü liderlik davranışı ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip olan alt faktör centilmenliktir (r: .518 0,40< r <0,60). Diğer alt faktörleri oluşturan üyelik erdemi (r: .506 0,40< r <0,60), nezaket (r: .407 0,40< r <0,60) ve vicdanlılık (r: .402 0,40< r <0,60) ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki söz konusu iken özgecilik (r: .338 0,40> r <0,60) alt boyutu ile arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Tablo 14. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
1 Sabit	1,495	0,158		9,452	0,000*
Dönüştürücü Liderlik	0,581	0,043	0,519	13,566	0,000*
R: 0.519	R²: 0.269	Düzeltilmiş R²: 0.268	F:184.040	p: 0.000*	

Yiyecek içecek işletmelerinde yönetici tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli doğrusal regresyon sonuçlarının yer aldığı Tablo 14’e göre araştırmada yer alan H₄ hipotezinin testine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi uygundur (F: 184.040, β: 0.519, p< 0.05). Regresyon analizi sonucunda oluşturulan regresyon modeli ise;

“Dönüştürücü Liderlik Davranışları = 1.495 + 0.519 x Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” şeklindedir.

Modele göre, dönüştürücü liderlik davranışında her 1 (bir) birimlik artış, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde 0.519’lık bir artış meydana getirmekte ve yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışları örgütsel vatandaşlık davranışına ait toplam varyansın %27’sini açıklamaktadır. Buradan hareketle araştırmanın “**H4**: Dönüştürücü liderlik davranışları örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **Kabul** edilmiştir.

Tablo 15’te dönüştürücü liderlik davranışlarına ait her bir boyutun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi çok değişkenli regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Tabloda yer alan sonuçlara göre dönüştürücü liderlik davranışlarına ait alt boyutların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ve regresyon analizi istatistiksel olarak uygundur (F: 39.842, β : 0.571 ve $p < 0.05$). Dönüştürücü liderlik davranışlarını belirten alt boyutlar örgütsel vatandaşlık davranışına ait toplam varyansın %32’ünü açıklamaktadır. Bu kapsamda ortaya çıkan regresyon modeli; “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı = 2,150 + 0.323 x Rol Model Oluşturma + 0.234 x Entelektüel Uyarım + (- 0,093) Yüksek Performans Beklentisi” şeklindedir. Buna göre dönüştürücü liderlik davranışlarının sergilenmesinde meydana gelen her 1 (bir) birimlik artış, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde 2,150 oranında katkı sağlamaktadır.

Tablo 15. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
1 Sabit	2,150	0,189		11,387	0,000*
Yüksek Performans Beklentisi	-0,100	0,043	-0,093	-2,319	0,021*
Rol Model Oluşturma	0,249	0,057	0,323	4,410	0,000*
Vizyon Belirleme Ve İfadesi	0,061	0,077	0,067	0,798	0,425*
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0,026	0,064	0,031	0,411	0,681*
Bireysel Destek	-0,036	0,049	-0,033	-,751	0,453*
Entelektüel Uyarım	0,210	0,062	0,234	3,411	0,001*
R:0.571 R²: 0.326	Düzeltilmiş R²:0.317		F:39.842	p:0.000*	

Tablo 15 alt faktörler bağlamında değerlendirildiğinde, yiyecek içecek işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde diğerlerine oranla daha fazla etkiye sahip olan dönüştürücü liderlik davranışının rol model oluşturma (β : 0.323, p: 0.000 ve $p < 0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Entelektüel uyarım (β : 0.234, p: 0.001 ve $p < 0.05$) ve yüksek performans beklentisi (β : - 0.093, p: 0.021 ve $p < 0.05$) örgütsel vatandaşlık davranışların da etkili olan diğer dönüştürücü liderlik davranışlarıdır. Bununla birlikte bulgulara göre, dönüştürücü liderlik davranışlarından grup amaçlarının kabulünü sağlama (β : 0,031, p: 0.681 ve $p < 0.05$), vizyon belirleme ve ifadesine (β : 0.067, p: 0.425 ve $p < 0.05$) ve bireysel destek (β : - 0.033, p: 0.453 ve $p < 0.05$) yönelik sergilenen davranışlar ise örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili değildir.

2.7. DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Araştırma kapsamında duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı korelasyon analizi ile test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 16’de sunulmuştur.

Tablo 16. Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişisine Ait Korelasyon Matrisi

		DB	ÖVD	Ö	V	N	C	ÜE
Duygusal Bağlılık (DB)	r	1						
	p							
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)	r	0,554**	1					
	p	0,000						
Özgecilik (Ö)	r	0,260**	0,804**	1				
	p	0,000	0,000					
Vicdanlılık (V)	r	0,477**	0,802**	0,596**	1			
	p	0,000	0,000	0,000				
Nezaket (N)	r	0,471**	0,832**	0,592**	0,575**	1		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000			
Centilmenlik (C)	r	0,568**	0,869**	0,549**	0,604**	0,713**	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Üyelik Erdemi (ÜE)	r	0,581**	0,868**	0,525**	0,651**	0,664**	0,779**	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Tabloda yer alan bulgular incelendiğinde, yiyecek içecek işletmelerindeki duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışları ile arasında pozitif (doğrusal)

yönlü orta düzeyde ($r: .554$ $0,40 < r < 0,60$) ve anlamlı ($p: 0.000$) bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle yiyecek içecek işletmelerinde işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri artıkça işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış görülmektedir. Yiyecek içecek işletmelerinde duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunun tespitinden hareketle araştırmanın hipotezi olan “**H₅**: Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **Kabul** edilmiştir.

Tablo 16 alt faktörler bağlamında incelendiğinde tüm alt faktörlerde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre duygusal bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışının her biri ile güçlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Duygusal bağlılıkla pozitif yönlü en yüksek düzeyde anlamlı ilişkiye sahip örgütsel vatandaşlık davranışı üyelik erdemidir ($r: .581$ $0,60 < r < 0,80$). Duygusal bağlılıkla örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olarak centilmenlik ($r: .568$ $0,40 < r < 0,60$), vicdanlılık ($r: .477$ $0,40 < r < 0,60$) ve nezaket ($r: .471$ $0,40 < r < 0,60$) arasında pozitif (doğrusal) yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. Duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutu olan özgecilik ($r: .260$) ile arasında pozitif (doğrusal) yönlü ancak düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Tablo 17. Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
1 Sabit	2,225	0,097		22,988	0,000*
Duygusal Bağlılık	0,435	0,029	0,554	14,863	0,000*
R:0.554	R²:0.306	Düzeltilmiş R²:0.305	F:220,902	p:0.000*	

Yiyecek içecek işletmelerinde duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli doğrusal regresyon sonuçlarının yer aldığı Tablo 17’ye göre araştırmada yer alan H₆ hipotezinin testine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi uygundur ($F: 220,902$, $\beta: 0.554$, $p < 0.05$). Regresyon analizi sonucunda oluşturulan regresyon modeli ise;

“Duygusal Bağlılık = 2.225 + 0.554 x Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” şeklindedir.

Modele göre, duygusal bağlılıkta her 1 (bir) birimlik artış, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde 0.554’lik bir artış meydana getirmekte ve yiyecek içecek işletmelerinde duygusal bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışına ait toplam varyansın %30’ini açıklamaktadır. Buradan hareketle araştırmanın “**H₆**: Duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **Kabul** edilmiştir.

2.8. DUYGUSAL BAĞLILIK, DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACILIK ROLÜ

Dönüştürücü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranış arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolü olup olmadığı çoklu regresyon analizi ile test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 18’de sunulmuştur. Diğer bir ifadeyle yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttırılmasında duygusal bağlılığın ne düzeyde aracılık rolü yaptığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Modelde ilk adım Örgütsel Vatandaşlık Davranışı bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bağımsız değişken olarak Dönüştürücü Liderlik Davranışı eklenmiştir. İkinci adımda bağımsız değişken olarak Dönüştürücü Liderlik Davranışı bağımlı değişken olarak Duygusal Bağlılık eklenmiştir. Üçüncü adımda bağımsız değişken olarak Duygusal Bağlılık bağımlı değişken olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı eklenmiştir. Dördüncü adımda bağımlı değişken olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı bağımsız değişken olarak Dönüştürücü Liderlik Davranışı ve aracı değişken olarak Duygusal Bağlılık eklenmiştir. Buna göre araştırmanın modeli birinci adımda ($p=0,000 < 0,01$), ikinci adımda ($p=0,000 < 0,01$), üçüncü adımda ($p=0,000 < 0,01$) ve dördüncü adımda ($p=0,000 < 0,01$) düzeyinde anlamlıdır. Buradan çıkarılabilecek sonuç; kurulan araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğudur. Duygusal bağlılık bu süreçte dönüştürücü liderli davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ait toplam varyansın yaklaşık %39’nu açıklamaktadır. Duygusal bağlılığın dönüştürücü liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ait varyansa katkısı ise yaklaşık olarak %52’sidir. Modele göre duygusal bağlılığın dönüştürücü liderlik

ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkiyi kuvvetlendirme amaçlı olarak sergilediği davranışlardaki her bir birimlik artış işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yaklaşık %39'luk oranında arttırmaktadır. Duygusal bağlılık bu yöndeki katkısı esnasında işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranışında meydana gelen her bir (1) birimlik artış da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde %33'lük artış meydana getirmektedir.

Tablo 18. Duygusal Bağlılığın Dönüştürücü Liderlik Davranışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü

	Duygusal Bağlılık 1. Adım β	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 2. Adım β
Test 1		
Dönüştürücü Liderlik		0,519
R ²		0,269
R ² Değişim Miktarı		0,268
		(F: 184,040*)
Test 2		
Dönüştürücü Liderlik	0,475	
R ²	0,225	
R ² Değişim Miktarı	0,224	
	(F: 145,569*)	
Test 3		
Duygusal Bağlılık		0,554
R ²		0,306
R ² Değişim Miktarı		0,305
		(F: 220,902*)
Test 4		
Dönüştürücü Liderlik		0,330
Duygusal Bağlılık		0,397
R ²		0,391
R ² Değişim Miktarı		0,388
		(F: 160,144*)

Not: * p<0.001

Araştırmanın birinci modeline göre Dönüştürücü Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. İkinci modele göre Dönüştürücü Liderlik Davranışının Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. Üçüncü modele göre Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. Dördüncü modele göre Duygusal Bağlılığın Dönüştürücü Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine etkisinde aracılık rolü vardır. Aracılık rolü olduğu düşünülen Duygusal Bağlılığın ne düzeyde aracılık rolü olduğu belirlenmesi

için bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında birinci modelde gerçekleşen pozitif anlamlı ilişkinin bozulması gerekmektedir. Dolayısıyla bağımsız değişken olan Dönüştürücü Liderlik ve bağımlı değişken olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisinde Duygusal Bağlılığın aracılık etkisi varsa, regresyon modeline katılmasıyla beraber bağımsız değişkenin üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılmaktadır. Etkide bir düşme görülüyor ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa “kısmi aracılık”; etki tamamen ortadan kalkıyorsa yani anlamlılık ilişkisi bozuluyorsa “tam aracılık” etkisinden söz edilebilir.

Bu noktada, çoklu regresyon modeline ilk adımda Dönüştürücü Liderlik değişkeni eklendiğinde ve üçüncü adımda Duygusal Bağlılık değişkeni eklendiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında daha önce gerçekleşen anlamlı ilişki ($p=0,000 < 0,05$), ($p=0,000 > 0,05$) devamlılığını sürdürmekte ancak etki katsayısı düşmüştür ($\beta=.519$), ($\beta=.330$). Bu sonucun oluşması, Baron ve Kenny (1986)’in aracı değişken yaklaşımına göre Duygusal Bağlılık değişkeninin kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir.

2.9. DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN SOBEL TESTİ

Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına göre Duygusal bağlılığın aracılık rolü tespit edildikten sonra, ikinci bir yöntem olarak, yine aracılık rolünün anlamlılığının ortaya konulması için hassas bir test olan Sobel (1982)’in geliştirdiği Sobel Testi’ne başvurulmuştur. Bu test, aracılık rolünün oluşmasında ele alınan model içerisinde bağımsız değişkendeki azalmanın anlamlılığını ölçmekte ve aracılık rolünün anlamlılığını tespit etmektedir (Sobel, 1982). Bu modele göre SPSS programıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler Preacher ve Leonardelli (2016)’nin Sobel Testi hesaplama aracına girilerek hesaplanmıştır. Test sonuçlarına göre elde edilen veriler Tablo 19’da gösterilmiştir.

Modelde aracılık rolünden bahsedebilmek için S_a ve S_b asla negatif değerler almamalı, model anlamlılık düzeyinde gerçekleşmeli ($p < 0,05$) ve Sobel Testi değeri $\pm 1,96$ düzeyinde gerçekleşmelidir (Preacher ve Leonardelli). Elde edilen Sobel testi sonuçlarına göre ($z= 9.41275345$) düzeyinde Duygusal Bağlılığın aracılık etkisi

anlamlıdır ($p=0,000 < 0,01$). Sobel testinin tüm koşulları sağlanmış, istatistiksel olarak anlamlı bir aracılık rolü saptanmıştır.

Tablo 19. Sobel Testi Sonuçları

	Girdi	Test Türü	Test Değeri (z)	Std. Hata	p Değeri
a	0.677	Sobel Test	9.41275345	0.031	0.000
b	0.435	Aroian Test	9.40009852	0.031	0.000
S _a	0.056	Goodman Test	9.42545963	0.031	0.000
S _b	0.029				

Yapılan analizler sonucunda görüldüğü üzere, modelde öne sürülen aracılık rolü için tüm koşullar oluşmuştur. Bu veriler ışığında Duygusal Bağlılığın Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisinde aracılık rolü tespit edilmiş ve buna ilişkin olan **H₇** hipotezi **Kabul** edilmiştir.

Nihai sonuç olarak; korelasyon ve regresyon analizleri sonrasında elde edilen veriler, değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkilerin pozitif anlamlı olduğunu göstermiştir. Sobel testi ile aracı olarak ele alınan değişkenin kısmi aracılık rolünü tespit edilmiştir. Bu ilişkilere ve aracılık rolüne yönelik kurulan model altında ele alınan tüm hipotezlerin desteklendiği görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yiyecek içecek işletmelerinde gerçekleştirilen bu araştırma işgörenlerin Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Bağlılık kavramlarına bakış açılarını ve algılarını yansıtmak konusunda bir fikir vermiştir. Ele alınan yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlerle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık hissettiklerine dair yargıda bulunmak mümkündür. Araştırmaya katılan işgörenler; dönüştürücü liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışına çoğunlukla yüksek düzeyde puanlama yaparken duygusal bağlılığa çoğunlukla orta düzeyde puanlama yapmışlardır. Elde edilen veriler ve yapılan değerlendirmeler sonucunda, teorik varsayımları destekler nitelikteki anlamlı bulgular elde edilmiştir. Yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlerin yer aldığı, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları sergiledikleri saptanmıştır. İşgörenlerin kendilerini işletmelerine duygusal olarak işletmeye bağlı hissettikleri ve işletmede örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini de söylemek mümkündür.

Araştırmada, korelasyon ve regresyon analizleriyle, Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Bağlılık arasında pozitif anlamlı ilişkinin olduğu ve birbirlerini etkiledikleri saptanmıştır. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Bağlılık sağladığı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sağlanırken, bunun kısmen Duygusal Bağlılığın aracılık rolüyle sağlandığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla Dönüştürücü Liderlik davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemelerinde Duygusal Bağlılığın pozitif yönlü bir etkisinin olduğu söylenebilir. Araştırma verileri analiz edildiğinde elde edilen bulgular dikkate alındığında konuyla ilgili literatüre katkı ve yöneticiler açısından önemli sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

İşgörenlerin dönüştürücü liderlik algılarına ilişkin yüksek performans beklentisi ve grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutlarının daha olumlu çıkması, yiyecek içecek işletme yöneticilerinin bu alanlara diğer alanlara göre daha fazla ağırlık verdiğini göstermektedir. Yiyecek içecek işletmelerinde üretim ve tüketim eş zamanlı olmasından dolayı yöneticilerin işgörenlerden yüksek performans gösterme ve bir bütün halinde birbirleriyle koordineli çalışma yapmalarını beklemeleri olasıdır.

İşgörenler dönüştürücü liderlik davranışı boyutlarından bireysel destek boyutun yöneticileri tarafından diğer boyutlara göre daha az sergilendiğini düşünmektedirler. Bunun nedeni yiyecek içecek işletmelerindeki çalışma koşullarının ağırlığından ve müşteri akış hızının yüksek olmasından dolayı yöneticilerin işgörenleriyle bireysel olarak ilgilenmek yerine onları bir grup olarak değerlendirmeleri olabilir. Ülkemizde yöneticilerden öncelikle iş performansının beklenmesi ve başarı ölçütü olarak karlılığın dikkate alınması bu durumun bir diğer nedeni olabilir.

İşgörenler örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket boyutunu diğer boyutlara göre daha fazla sergiledikleri saptanmıştır. Bunun sonucunda işgörenlerin birbirlerinin haklarına karşı daha saygılı olduklarını, çalışma arkadaşlarına problem ve sorun yaratmak istemedikleri ve çıkabilecek beklenmedik problemleri de olumlu bir iletişim şekliyle birbirlerini çözerek sağlıklı ve huzurlu bir iş ortamını oluşturmak istedikleri sonucu çıkmaktadır. İşgörenlerin en az sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu ise özgecilik olduğu tespit edilmiştir. Buna göre işgörenler izin alan arkadaşlarının işlerini yapmak istemediklerini, iş yükü fazla olan kişiye çok fazla yardım etmek istemedikleri saptanmıştır. Yiyecek içecek işletmeleri işleyişi bakımından günlük iş yükü ağır, çalışma koşulları yoğun ve müşteri sirkülasyonu hızlı olmasından dolayı işgörenler gün içerisinde kendi işlerine özen ve önem göstermektedirler. Dolayısıyla işgörenler kendi görev ve sorumluluklarından ekstra zaman kalmamasından çalışma arkadaşlarına beklenenden daha az yardım etmeleri olasıdır.

Yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık dönüştürücü liderliğin alt boyutları açısından bakıldığında duygusal bağlılık üzerinde en çok etkisi olan rol model oluşturma, vizyon belirleme, grup amaçlarının kabulünü sağlama ve bireysel destek boyutları olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılık üzerinde rol model oluşturma, vizyon belirleme ve grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutları pozitif etkiye sahiptir. Bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan rol model oluşturma boyutuyla işgörenlerine örnek olarak bu sorunların üstesinden gelmeleri için yol gösterir ve sürekli motive ederek onlara duygusal olarak destek olurlar (Richardson ve Vandenberg, 2005: 565; Çakınberk ve Demirel, 2010: 106).

Liderler işletme için yeni fırsatlar arayarak gelecek hakkında yeni planlar yapar ve gelecek vizyonu ile merak uyandırıcı bir tablo çizerek işgörenlerinin işletmeye bağlanmasını sağlarlar. Ayrıca işletme içerisinde takım ruhunu geliştirerek örgüt içerisinde birlik ve beraberlik duygusu oluşturur ve işgörenlerin birbirlerine duygusal olarak bağlanmalarını da sağlamaktadır.

Dönüştürücü liderliğin bireysel destek boyutu duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Literatür incelendiğinde dönüştürücü liderlik boyutu olan bireysel desteğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olması beklenmektedir. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri Meyer ve Allen (1990: 17) aşağıdaki şekilde sıralamışlardır.

- *İşin zorluğu*: Örgütte çalışanın yaptığı işin zor ve çaba gerektiren bir iş olması,
- *Rolün açıklığı*: Örgütte çalışanın kendisinden ne beklendiğinin açıkça ortaya konulması,
- *Örgüt amacının açıklığı*: İşgörenlerin, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması,
- *Çalışanların uyumu*: Örgütteki kişiler arasında yakın ilişkilerin olması,
- *Örgütsel güvenirlilik*: İşgörenlerin kendine söyleneni hissederek yapması ve organizasyona güven duyması,
- *Kişisel önem*: Örgüt içerisinde yöneticileri tarafından cesaretlendirilerek işi yapmalarında teşvik edilmesi, önemli katkılar sağlanması ve örgütün büyük amaçlarının olduğunu hissetmesi,
- *Yönetimin öneriye açıklığı ve katılım*: Üst yönetimdeki kişilerin, astlarından gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi, çalışanların örgüt ve yapılan işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması ve örgüt içerisinde, kişinin iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılması için izin verilmesi,
- *Geribildirim*: İşgörene nadiren iş performansı ile ilgili geribildirim yapılması,

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlere göre, işgörenlerin duygusal olarak örgütte bağlanmasında kendisini örgüt içerisinde önemli hissetmesi, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurması, örgüt içerisinde cesaretlendirilmesi, kişisel duygu

ve düşüncelerine önem verilmesi, kişisel gelişiminin desteklenmesi gibi bazı beklentiler içerisindedir. Dönüştürücü lider, işgörenleri ile ilişkilerini güven temeli üzerine oturtturarak, motivasyonlarını, duygularını ve coşkularını artırmayı amaçlamaktadır. Dönüştürücü lider örgüt içerisindeki bütün işgörenlerinin parçası olacağı bir hedefe rehberlik ederek hedeflere ulaşmak için herkesin görev ve sorumluluklarını anlatarak gönüllü işbirliği ortamı hazırlamaktadır. İşgörenler, lideri rol model olarak lideri takip ederler ve liderler işgörenlerin bireysel gelişimlerini destekleyerek ilgilenirler. Lider her bir işgöreni, örgüt içerisinde değerli ve önemli hissetmelerini sağlayarak karşlarına çıkan sorunlara ilişkin yeni çözüm yolları denemeleri için yüreklendirmektedir. Ayrıca dönüştürücü lider, işgörenlerini düşünen, değişime ve yeniliklere açık olmalarını aşıl原因, kendilerine sorgusuz sualsiz itaat etmelerini istemeyen, her birinin gelişmesini ve olgunlaşmasını isteyen liderdir (Coad ve Berry, 1998; Tengilimoğlu, 2005; Garcia-Morales, vd., 2012). Dönüştürücü lider örgütüne kimi zaman bir bütün kimi zamanda tek tek bireyler olarak hitap eder. Bireysel destek boyutuyla lider işgörenlerle farklı ilişkiler kurduğunu göstermektedir (Yammario ve Bass, 1990). Dönüştürücü lider bireysel destek kapsamında işgörenlerinin, duygu ve düşüncelerine dikkate alır, saygı gösterir, kişisel ihtiyaçlarının karşılanması için çaba sarf eder ve işgörenlerinin kişisel duygularını dikkate alarak davranışlar sergiler (Kirkbride, 2006; Horwitz, vd., 2008; Jansen, vd., 2009) bunun sonucunda işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri artırmaktadır. Bu doğrultuda bireysel destek boyutu duygusal bağlılık üzerine en fazla pozitif yönlü etkisinin olması beklenmesine rağmen negatif bir etkisi bulunmaktadır. Bunun nedeni ise yiyecek içecek işletmelerindeki işgörenlerin örgüt içerisinde ki yöneticilerinin dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel destek davranışını en düşük düzeyde sergiledikleri ifade etmişlerdir. Bu durum da işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin artırılmasında bireysel desteğin az sergilenmesinden dolayı negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

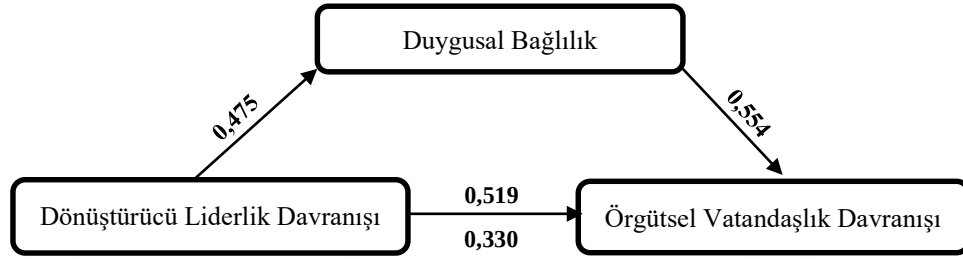
Araştırma sonucuna göre dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en çok etkisi olan dönüştürücü liderlik boyutları rol model oluşturma, entelektüel uyarım ve yüksek performans

beklentisidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde rol model oluşturma ve entelektüel uyarım boyutları pozitif etkiye sahiptir. Literatüre bakıldığında entelektüel uyarım ve rol model oluşturma'nın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisinin olması beklenen bir sonuçtur (Podsakoff, vd., 1996; Bingöl, vd., 2003; Nguni, vd., 2006). Dönüştürücü liderler entelektüel uyarım boyutu yoluyla astlarına bazı yetkilendirmelerde bulunmaktadır. İşgören bu yetkilendirilme sonucunda liderin konumu açısından bir tehdit oluştursa bile yenilikçi ve yaratıcı düşünceyi teşvik etmek amacıyla lider yetki ve sorumluluklar vermektedir. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında liderin rol model (örnek) yoluyla gerçekleşen bir ilişki mevcuttur. Çoğu zaman dönüştürücü liderler astları için iyi bir örnek oluştururlar. Bunun sonucunda astlar liderlerin dönüştürücü davranışlarını ekstra çaba göstermek konusunda işaret olarak algılar ve bu davranışların taklit edilmesi de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesini sağlar (Koh vd., 1995; Çetin, vd., 2012: 15).

Dönüştürücü liderliğin yüksek performans beklentisi boyutu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin görev tanımı dışında gönüllü olarak ekstra rol sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. Dönüştürücü liderin alt boyutu olan yüksek performans beklentisi, liderin işgörenlerden çok fazla beklenti içerisinde olarak en iyi performans göstermeleri konusunda ısrarcı ve en iyi şekilde yapılmayan işlere razı olmayan bir tavır sergilemesidir (Podsakoff, vd., 1990). Yiyecek içecek işletmesindeki işgörenler yöneticilerinin dönüştürücü liderlik boyutlarından en fazla yüksek performans beklentisi davranışını sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu durum işgörenin kendisini baskı altında hissetmesine ve sadece iş tanımındaki işleri en iyi şekilde yaparak iş tanımı dışında ekstra davranış sergilemesini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin yüksek performans beklentisi fazla olması işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde negatif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yapılan literatür araştırmasına göre yöneticinin dönüştürücü liderlik davranışı işgörenin duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır. Duygusal olarak bağlı olan işgören örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Ayrıca yöneticinin dönüştürücü liderlik davranışı işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışını

artırmaktadır. Buna göre yöneticinin dönüştürücü liderlik davranışı işgörenin duygusal bağlılık düzeyini artırarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine destek olmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın amacı olan, dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün ne düzeyde olduğunu belirlemeye yönelik analizler yapmıştır.



Yapılan analizler sonucunda dönüştürücü liderlik davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılık değişkeni eklendiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında daha önce gerçekleşen anlamlı ilişki ($p=0,000<0,05$), ($p=0,000<0,05$) devamlılığını sürdürmekte ve etki katsayısı düşmektedir ($\beta=.519$), ($\beta=.330$). Baron ve Kenny (1986)'ın aracı değişken yaklaşımına göre dönüştürücü liderlik davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Aracılık rolünün anlamlılığının ortaya konulması için hassas bir test olan Sobel Test sonucuna göre ($z= 9.526$) düzeyinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi anlamlıdır ($p=0,000<0,05$).

Araştırma sonuçlarına göre, hızla değişen ve küreselleşen dünyada yiyecek içecek işletmelerinin sektörde devamlılıklarının sağlamaları ve değişen rekabet koşullarında avantaj sağlamaları açısından yöneticilerin liderlik davranışları göstermeleri son derece önem arz etmektedir. Turizm sektöründe emek yoğun yapı ve insandan insana hizmetin söz konusu olması yöneticilerin liderlik davranışlarını daha da ön plana çıkarmakta ve işgörenlerin performanslarına doğrudan etki etmektedir. Değişen ve gelişen rekabet koşullarına uyum sağlamada yöneticilerin sergilemeleri gereken liderlik tarzı hiç şüphesiz dönüştürücü liderliktir. Dönüştürücü liderler; geleceğe bakan, örgütün misyonuna ve vizyonuna önem veren, gücünü işgörenlerinden alan, değişim ve gelişim odaklı, kendi eleştirebilen, ekip çalışmasına

ve işgörenine önem veren liderlerdir. Dönüştürücü lider, öncelikle kendisi daha sonra işgörenlerine çok yönlü bakış açısı kazandırarak yeniliklerin ve değişimin gerekliliğinin farkında olanlardır. Dolayısıyla lider, işgörenlerin kendilerinde keşfetmedikleri yönlerini ortaya çıkartarak beklenenden daha fazla performans göstermeleri ve kendilerine güvenmelerini sağlamaktadır. Dönüştürücü liderle çalışan, işgörenin çalışma isteği artar, yüksek performans gösterir ve yaratıcı fikirler ortaya çıkartır. Ayrıca, dönüştürücü liderliğin değişim odaklı olmasının yanında insana yönelik bir liderlik yaklaşımı olması, işgörenlerin örgüte olan güvenini, bağlılığını, motivasyonunu, tatminini ve performansının etkileneceği de düşünülmektedir.

Araştırmanın konusu olan duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin örgüte duygusal bağlanarak iş tanımı dışındaki işlerin yapılmasında gönüllü olarak ekstra davranışlar sergilemeleri sağlamaktadır. Turizm sektöründe işgörenlerin duygusal olarak bağlanması işgören ile müşteri arasındaki iletişimi olumlu yönde etkileyecektir. İşgörenin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi işgörenin performansını artıracak ve olumlu yönde müşteri memnuniyetine yansıyacaktır. Ayrıca işgörenlerin duygusal olarak işletmeye bağlanmaları işten ayrılma niyetlerinin alt seviyeye indirilmesine yardımcı olacaktır. Bu sayede yiyecek içecek işletmelerinde yüksek olan işgören devir oranının da olumlu bir düşüş göstermesi mümkündür. Bu kapsamda liderlik davranışları duygusal bağlılığın ve örgütsel vatandaşlık davranışını artıracak, duygusal bağlılıkta ve örgütsel vatandaşlıktaki artış sunulan hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini artıracaktır. Bu durumda yiyecek içecek işletmelerinin rakiplerine karşı rekabet avantaj elde etmesini sağlayacaktır. Bu kapsamda çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda, uygulayıcılara yönelik bazı önerilerde bulunmaktadır. Bunlar;

- Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda yiyecek içecek işletmelerindeki işgörenler yöneticilerinin en fazla dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan *yüksek performans beklentisi* davranışı sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu durum işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini negatif olarak etkilemektedir. Yöneticiler makul performans beklentisi içerisine girerek işgörenler üzerinde baskı oluşmasını ortadan

kaldırabilir ve işlerini daha rahat yapmalarını sağlar. Bu aynı zamanda işgörenlerin kendilerini güvende hissetmesini de sağlayacak ve zaman içinde ekstra rol sergilemelerini teşvik edecektir.

- İşgörenlere göre liderlerinin en az sergilediği davranışlar, *işgörenlerinin duygu ve düşüncelerini dikkate almamaları, sergiledikleri davranışlarda işgörenlerin kişisel duygularını göz ardı etmeleridir*. Bu durum işgörenlerin örgüt içerisinde morallerinin, motivasyonlarının, tatminlerinin ve duygusal bağlılık düzeylerinin olumsuz yönde etkilenmesine yol açmaktadır. Bu işgörenlerin işten ayrılma niyeti, kaytarma, örgüt çıkarlarını göz ardı etmelerine neden olabilecek bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle liderler işgörenlerin fikir ve düşüncelerini dikkate alarak onlarında bir birey olduklarını kabul etmelidirler.
- Araştırma sonuçlarında ortaya çıkan örneğin; işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu olan *özgecilik* ile ilgili değerlendirmelerinde, «*İzinli olan arkadaşımın o günkü işlerini ben yaparım ve aşırı iş yükü ile uğraşan arkadaşıma yardım ederim*» ifadesine en az düzeyde katılım göstermeleri, yiyecek içecek işletmelerinin işleyişi ile ilgili bir durumdur. Bu işletmeler posta sistemi ile çalışan işletmelerdir. Her personelin bir sorumluluk alanı ve zamansal iş yoğunluğu vardır. Ayrıca müşteri akışının hızlı olması ve her bir müşteriyle bireysel ilgilenme gerekliliğinden dolayı işgörenler kendi işlerine yoğunlaşmaları beklenen bir durumdur. Ancak bu durum işletme içinde aksaklıklara neden olabilecektir. Liderlik bu olumsuz olasılıklar için gereklidir. İşletme yöneticilerinin dönüştürücü lider olarak işgörenlerinin bir grup olduklarını ve birbirlerine yardımlaşmayı teşvik etmeleri ve bunun gerçekleşmesini sağlayacak ortam ve koşulları oluşturmaları gerekmektedir.
- Yiyecek içecek işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olması işgörenlerin, hızlı karar verebilme ve problem çözme yeteneğini önemli hale getirmektedir. Liderler işgörenlerinin bu özelliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimler ve gelişim programları oluşturmali ve kişisel gelişimleri desteklemelidir. Bu kendine öz güveni artırarak hem sunulan hizmet

kalitesine olumlu yönde etkileyecek hem de işgörenlerin yüksek performans göstermeleri mümkün olacaktır.

- 1.ve 2. sınıf yiyecek içecek işletmelerinin, diğer yiyecek içecek işletmelerine nazaran, sayıları daha az, gelirleri yüksek ve sadık müşteri portföyüne sahip olması göz önüne alındığında, bu işletmeler diğer yiyecek içecek işletmelerine göre ülke turizmine daha fazla katkı sağladığı söylenebilir. Bu kapsamda 1.ve 2. sınıf yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların, bağlılık düzeylerinin artırılmasının önemi bir kat daha artmaktadır. Dolayısıyla 1.ve 2. sınıf yiyecek içecek işletmeleri, işgörenlerine sağlayacakları imkan ve olanakları artırmanın yanında, işletme yönetim ve politikalarıyla ilgili alınacak kararlarda, onlara da söz hakkı vermelidirler. Bunun için, emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe faaliyette bulunan yiyecek içecek işletmeleri işgöreni anlayan ve değişime ayak uydurabilen dönüştürücü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla işletme sahipleri yönetici seçimi yaparken dönüştürücü lider özelliklerine sahip kişiler seçmelidir.
- Liderler, işgörenleri ile iş yerindeki faaliyetlerin, içeriğini ve amaçlarını detaylı şekilde tartışmalı ve işgörenlerin, söz konusu bu faaliyetleri benimsemelerine yardımcı olmalıdırlar. Buna ek olarak işgörenlerin yeterlilik veya eksikliklerinin, liderleri tarafından iyi analiz edilerek belirlenmesi, işgörene sağlanacak eğitim uygulamalarında beklenen verimin alınmasına önemli faydalar sağlayacaktır. Bu durum işgörenlerin örgüt içerisinde önemsendikleri hissini güçlendirecek, bu sayede duygusal bağlılık düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışları artacaktır.

Araştırma bulguları doğrultusunda, yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolünün belirlenmesine yönelik yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bu araştırmanın uygulama alanı turizm sektörü içerisinde bulunan, İstanbul'daki 1. ve 2. sınıf yiyecek içecek işletmelerindeki 502 işgörenle sınırlıdır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak sadece anket yönetimi kullanılmıştır. Değişkenlerle ilgili tam yargıya sahip olabilmek için nicel ve nitel yöntemlerin bir arada bulunduğu benzer araştırmalar gerçekleştirilmelidir. Ayrıca ilerleyen dönemlerde gerçekleştirilecek araştırmalarda çok boyutlu analiz yöntemleri

kullanılarak daha net sonuçlar ortaya konulması gerekmektedir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi, literatüre ve sektörel uygulamalara daha fazla katkının sağlanabilmesi için ilerleyen dönemlerde benzer araştırmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık, örgütsel güçlendirme, örgüte güven, iş tatmini, örgütsel adalet, motivasyon, işten ayrılma gibi konularla ilişkisinin turizm sektörüne yönelik incelenmesi önerilmektedir. Duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının, işgörenin işten ayrılma niyetine etkisine, hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine etkisinin incelenmesi, yiyecek içecek işletmelerinin yönetim anlayışlarına da katkı sağlayacaktır. Dönüştürücü liderlik, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı demografik faktörler açısından değerlendirmeler yapılarak incelenmesi gerekmektedir. Konuyla ilgili çalışmaların farklı sektörlerde uygulamaya gidilmesi, demografik faktörler açısından değerlendirmeler yapılması ve örgütsel bağlılığın diğer iki boyutları açısından değerlendirmeye tabi tutulduğu çalışmaların yapılması yararlı olacaktır. Ayrıca turizm sektörüne yönelik araştırmaların büyük çoğunluğunun konaklama (otel) işletmelerine yönelik gerçekleştirilmektedir. Turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren diğer işletme türlerinin de farklı bakış açılarıyla araştırma konusu olması gerekmektedir. Böylece konunun turizm sektörü açısından ortaya konulması, ilgili literatüre katkı sağlanması ve sektör işletmeleri yöneticilerine yönetsel uygulamalarını geliştirmede önemli katkı sağlaması mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(2), 135 - 156.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İnceleme Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Akca, B. (2012). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Alimo - Metcalfe, B. & Alban - Metcalfe, R.J. (2001). The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 1-27.
- Allen, N.J. & Grisaffe, D.B. (2001). Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions Mapping the Linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: an Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*, 21, 285-315.
- Altıntaş, F.Ç. (2006). Hizmet Çalışanları Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 81-90.
- Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.

- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Asgari, A., Silong, A. Ahmad, A., & Sama, B. (2008). The Relationship Between Transformational Leadership Behaviours, Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviours. *European Journal of Social Sciences*, 6(4), 140-151.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 163-178.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: a Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F.K. ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 59-85.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakların"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Kmü Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Barksdale, K. & Werner, J.M. (2001). Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors and Overall Performance: Testing

- Different Models of Their Relationship. *Journal of Business Research*, 51, 145-155.
- Baron, R.B. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-102.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance: Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook Of Leadership*. New York: The Free Pres.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. M. M. Chemers, & R. Ayman İçinde, *Leadership Theory And Research: Perspectives And Directions*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B.M. & Riggio, E. (2006). *Transformational Leadership* . London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bayraktaroğlu, S., Kutanis, Ö. ve Dosaliyeva, D. (2009). İşkoliklik ve Örgütsel Bağlılık: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 553-558.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

- Bingöl, D., Naktiyok, A. ve İşcan, Ö. (2003). *Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını.
- Bolat, O.İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi, S.B.E. Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Seymen, O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolon, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42, 221-241.
- Boylu, Y., Pelit, E. & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Brown, E.A. & Arendt, S.W. (2010). Perceptions of Transformational Leadership Behaviors and Subordinates Performance in Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10, 45-59.
- Bugenhagen, M. (2006). *Antecedents of Transactional, Transformational and Servant Leadership: A Constructive - Development Theory Approach*. Nebraska: University Of Nebraska.
- Buil, I., Martinez, E. & Matute, J. (2016). From Internal Brand Management to Organizational Citizenship Behaviours: Evidence from Frontline Employees in the Hotel Industry. *Tourism Management*, 57, 256-271.
- Bulut, Ç., Çulha, O., Tütüncüoğlu, M. ve Aksoy, E. (2009). İçsel ve Dışsal Ödüllerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İzmir İli ve Çevresindeki Kobilerde Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 120-127.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 16(51), 32-42.

- Chiang, C.F. & Wang, Y.Y. (2012). The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust. *Hotel & Business Management*, 1(1), 2-11.
- Cho, J. & Dansereau, F. (2010). Are Transformational Leaders Fair? A Multi – Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 409-421.
- Coad, A.F. & Berry, A.J. (1998). Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 164-172.
- Cohen, A. (2006). The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 106-118.
- Crossan, M., Vera, D. & Nanjad, L. (2008). Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments. *The Leadership Quarterly*, 19, 569-581.
- Cummings, G.G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C.A., Lo, E., Muise, M. & Stafford, E. (2010). Leadership Styles and Outcome Patterns for the Nursing Workforce and Work Environment: A Systematic Review. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 363-385.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- Çavuş, M. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130.
- Çekmecelioğlu, H. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 22(68), 29-47.

- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 423-442.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.
- Çiftçi, G. ve Öneren, M. (2013). Liderlik Özellikleri Müzakere Tarzını Etkiler Mi? Nicel Bir Araştırma. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı İçinde (650-653). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 20(1), 77-89.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Çöl, G. & Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-174.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Dadhich, A. & Bhal, K. (2008). Ethical Leader Behaviour and Leader-Member Exchange as Predictors of Subordinate Behaviours. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 33(4), 15-25.
- Dalgın, T. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.

- Dawson, M., Abbott, J. & Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A Measure Organizational Culture and Personal Attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 290-300.
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315 – 326.
- Deluga, R.J. (1998). Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings. *Group and Organization Management*, 23(2), 189-217
- Deluga, R.J. & College, B. (1988). Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies. *Group & Organization Management*, 13(4), 456-467.
- Demirkol, Ş. (2009) Yiyecek İçecek İşletmeleri. Zengin, B. ve Demirkol, Ş. (Ed.) *Turizm İşletmeleri*. İstanbul: Değişim Yayınlar.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- Dimitriades, Z.S. (2007). The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer Oriented Organizational Citizenship Behavior in Greek Service Organizations: A Survey. *Employee Relations*, 29(5), 469-491.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Dominguez, L.M., Enache, M., Sallan, J.M. & Simo, P. (2013). Transformational Leadership as an Antecedent of Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Research*, 66, 2147-2152.
- Dyne, L.V., Cummings, L.L. & Parks, J.M. (1995). Extra-Role Behaviors: in Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddiedwaters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Eisenbach, R., Kathleen, W. & Rajnandini, P. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-88.

- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-32.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Farh, L.J., Podsakoff, M.P. & Organ, W.D. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Garcia-Morales, V.J., Jimenez-Barrionuevo, M.M. & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65, 1040-1050.
- Gautam, T., Dick, R.J., Wagner, U., Upadhyay, N. & Davis, A.J. (2005). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal. *Asian Journal of Socail Psychology*, 8, 305-314.
- Givens, R.J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Graham, J.W. & Dyne, L.J. (2006). Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(2), 89-109.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 173-190.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış, Sayı: 15*, 1-11.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Gümüş, A., Korkutata, A. ve Göktaş, V. (2015). Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. *E-Joir*, 3, 53-70.

- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Güven, M. (2006). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hartmann, L.C. & Bambacas, M. (2000). Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 89-109.
- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırma Dergisi*, 4(1), 58-77.
- Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees "Commitment to a Change: A Multilevel Study". *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Hoffman, B.J., Blair, C.A., Meriac, J.P. & Woeth, D.J. (2007). Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- Horwitz, I.B., Horwitz, S.K., Daram, P., Brandt, M.L., Brunicardi, F.C. & Awad, S.S. (2008). Transformational, Transactional, and Passive-Avoidant Leadership Characteristics of a Surgical Resident Cohort: Analysis Using The Multifactor Leadership. *Journal of Surgical Research*, 148, 49-59.
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1994). Organizational Commitment: One Way of Many Commitments or Key Mediating Construct. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.
- İşcan, Ö. (2006). Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 160-177.

- Jansen, J.J.P., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- Jung, H.S. & Yoon, H.H. (2012). The Effects of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behaviors and Organizational Citizen Behaviors Among Food and Beverage Employees in a Deluxe Hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 369-378.
- Karaaslan, A., Özler, D. ve Kulaklıoğlu, A. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2), 135-160.
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 99-111.
- Kark, R., Waismel - Manor, R. & Shamir, B. (2012). Does Valuing Androgyny and Femininity Lead to a Female Advantage? The Relationship Between Gender-Role, Transformational Leadership and Identification. *The Leadership Quarterly*, 23, 620-640.
- Kattara, H., El Masry, S. & El Demerdash, J. (2006). Genel Müdürler Tarafından Benimsenen Liderlik Tarzları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Mısır'da Bir Alan Araştırması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 202-211.
- Kaufman, J.D., Stamper, C.L. & Tesluk, P.E. (2001). Do Supportive Organizations Make for Good Corporate Citizens. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 436-450.
- Kaygın, E. ve Kaygın, C. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.
- Kaygısız, E.G. (2013). Özel Güvenlik Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları. *3.Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu*, 71-88.
- Keegan, A.E. & Den Hartog, D.N. (2004). Transformational Leadership in a Project-Based Environment: A Comparative Study of the Leadership Styles of Project Managers and Line Managers. *Project Management*, 22, 609-617.

- Keleş, Y. (2009). *İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi) Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5, 2-12.
- Keller, R. (1992). Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*, 8(3), 489-501.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel Bağlılığın İşkoliklik Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(4), 53-68.
- Ketchand, A.A. & Strawser, J.R. (1998). The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience Related Differences in a Public Accounting Setting. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 109-137.
- Kidder, D.L. & Parks, J.M. (2001). The Good Soldier: Who is S(He)? *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 939-959.
- Kim, S., O'Neill, J. W. & Cho, H.M. (2010). When Does an Employee not Help Coworkers? The effect of Leader-Member Exchange on Employee Envy and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 530-537.
- Kirkbride, P. (2006). Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Kılıç, B. ve Babat, D. (2011). Kalite Fonksiyon Göçerimi: Yiyecek İçecek İşletmelerine Yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(20), 93-104
- Kıymık, H. ve Çiçek, U. (2015). Süleyman Demirel Üniversitesi'ne Bağlı Meslek Yüksekokullarında Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 337-353.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayın.

- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Konovsky, M.A. & Organ, D.W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Korek, S., Felfe, J. & Zaepfner – Rothe, U. (2010). Transformational Leadership and Commitment: A Multilevel Analysis of Group-Level Influences and Mediating Processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 364-387.
- Koys, D.J. (2001). The Effects of Employee Satisfaction Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Kozak, M. ve Uca, S. (2008). Effective Factors in the Constitution of Leadership Styles: A Study of Turkish Hotel Managers. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19(1), 117-134.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Krishnan, V.R. (2005). Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 442-457.
- Küçükbayraktar, R. (2010). *An Integrative Model of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*. A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University.
- Leong, C.S., Furnham, A. & Cooper, C.L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1361.
- Liao, H. & Chuang, A. (2007). Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in

- Building Long-Term Service Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006-1019.
- Loke, J.C. (2001). Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *The Journal of Marketing*, 57(1), 70-80
- Marchiori, D.M. & Henkin, A.B. (2004). Organizational Commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Cosequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McDonald, D.J. & Makin, P.J. (2000). The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 68(1), 1-18.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

- Moorman, R.H. (1993). The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-776.
- Morçin, S.E. ve Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 113-128.
- Morçin, S.E. ve Çarıkçı, İ.H. (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 97-112.
- Nartgün, Ş. ve Menep, İ. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 288-316.
- Nergiz, H.G. (2016). Turizm Sektöründe Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Değerlendirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 217-247.
- Neuman, G.A. & Kickul, J.R. (1998). Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality. *Journal of Bussinessand Psychology*, 13(2), 263-279.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denesen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectivess and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Nielsen, K. & Cleal, B. (2011). Under Which Conditions Do Middle Managers Exhibit Transformational Leadership Behaviors? - An Experience Sampling Method Study on the Predictors of Transformational Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 344-35.
- Nijhof, W.J., Jong, M.J. & Beukhof, G. (1998). Employee Commitment in Changing Organizations: an Exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 243-248.
- Northouse, P. (1997). *Leadership*, Sage Publications. California: Thousand Oaks.

- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- O'reilly, C. & 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.
- Organ, D.W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A-Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. London: Sage Publications.
- Owen, H., Hodgson, V. & Gazzard, N. (2007). *Liderlik El Kitabı*. (M. Çelik,çev.). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Öter, S. ve Ayan, M.S. (2016). Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Literatür Araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8(1), 129-157.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özcan, E., Vardarlier, P., Karabay, M., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Öneri Dergisi*, 10(37), 1-13.
- Özçelik, F. (2007) *Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Kocaeli Üniversitesi Derbent Uygulama Oteli Müşterilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi) Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- Özdamar, K. (2016). *Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Eskişehir: Nisan Kitapevi.
- Özdem, G. (2012). The Relationship Between the Organizational Citizenship Behaviors and the Organizational and Professional Commitments of Secondary School Teachers. *Journal of Global Strategic Management* 6, 47-64.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2003b). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Öztürk, Y.E. ve Özata, M. (2013). Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Tıbbi Hataya Eğilim Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 365-381.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviours: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2012). Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 122-140.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in

- Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P.M, Ahearne, M. & MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat, S. (2009). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of the Teachers at Secondary Schools According to the Perceptions of the School Administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591-1596.
- Pounder, J.S. (2003). Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development Instruction. *Journal of Management Development*, 22(1), 6-13.
- Powell, D.M. & Meyer, J.P. (2004). Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Preacher, S. & Leonardelli, G. (2016). *Calculation for the Sobel Test. An Interactive Calculation Tool for Mediation Tests*. Erişim Tarihi: 25.05.2016. <http://Quantpsy.Org/Sobel/Sobel.htm>
- Rafferty, A.E. & Griffin, M.A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Ramachandran, S. & Krishnan, V.R. (2009). Effect of Transformational Leadership on Followers Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator. *Great Lakes Herald*, 3(1), 23-38.

- Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Riaz, T., Akram, M.U. & Ijaz, H. (2011). Impact of Transformational Leadership Style on Affective Employees' Commitment: An Empirical Study of Banking Sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43-51.
- Richardson, H.A. & Vandenberg, R.J. (2005). Integrating Managerial Perceptions and Transformational Leadership into a Work-Unit Level Model of Employee Involvement. *Journal of Organizational Behavior*. 26(5), 561-589.
- Rifai, H.A. (2005). A Test of the Relationships Among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131-154.
- Rost, J.C. (1993). Leadership Development in The New Millennium. *The Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91-110.
- Salha, H., Cinnioğlu, H., Yazıt, H. ve Yenişehirlioğlu, E. (2016). İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 5-15.
- Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 161-200.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Scandura, T.A. & Williams, E. (2004). Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 448-468.
- Schlechter, A.F. & Engelbrecht, A.S. (2006). The Relationship Between Transformational Leadership, Meaning and Organisational Citizenship Behaviour. *Management Dynamics*, 15(4), 2-16.
- Schappe, S.P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.

- Schnake, M.E. & Dumler, M.P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 283-301.
- Sepehri, M., Batman, O., Kingir, S. ve Arpacı, Ö. (2014). A Survey Review in Conflict Management Strategies: The Case Study for Selected Hotels in Turkey. *Journal of Management and Marketing Research*, 16,1-10.
- Seymen, O., Giritlioğlu, İ., Girgin, G. ve Aksu, M. (2009). *İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Shah, M., Hamid, K., Memon, P. A. & Mirani, M. A. (2016). The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence from the Banking Sector of Pakistan. *The International Journal of Business & Management*, 4(2), 103-108.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shao, L. & Webber, S. (2006). A Cross-Cultural Test of the 'Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership'. *Journal of Business Research*, 59(8), 936-944.
- Shiva, M. & Suar, D. (2010). Leadership, LMX, Commitment and NGO Effectiveness: Transformational Leadership, Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Organizational Effectiveness and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. *International Journal of Rural Management.*, 6(1), 117-150.
- Sirgy, J.M., Kara, D., Uysal, M. ve Lee, G. (2013). The Effects of Leadership Style on Employee Well-Being in Hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Soyer, F., Can, Y. ve Akbulut, K. (2010). Futbol Teknik Adamlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 515-526.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 147-163.
- Sparks, J.R. & Schenk, A.J. (2001). Explaining The Effects of Transformational Leadership: An Investigation of the Effects of Higher-Order Motives in Multilevel Marketing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 849-869.
- Srithongrung, A. (2011). The Causal Relationships Among Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Employee Effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 376-388.
- Stone, A.G., Russel, R.F. & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Susskind, A.M., Borchgrevink, C.P., Kacmar, K.M. & Brymer, R.A. (2000). Customer Service Employees Attitudes: An Examination of Construct Validity and a Path Model. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 53-77.
- Şahin, B. (2012). Metodoloji, TANRIÖĞEN, A. (Ed.) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayınlar.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 13(50), 274-293.
- Tansky, J.W. (1993). Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumunu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 114-163.

- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Testa, M.R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *The Journal of Psychology*, 135(2), 226-236.
- Tepper, B.J. & Percy, P.M. (1994). Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Educational & Psychological Measurement*, 54(3), 734-744.
- Thite, M. (1997). *Relationship Between Leadership and Information Technology Project Success*. Graduate School of Management Swinburne University of Technology Melbourne, Australia.
- Tracey, J.B. & Hinkin, T.R. (1994). Transformational Leaders in the Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly* 35(2), 18-24.
- Triana, C., Richard, O. & Yücel, İ. (2016). Status Incongruence and Supervisor Gender as Moderators of the Transformational Leadership to Subordinate Affective Organizational Commitment Relationship. *Personnel Psychology* , 1-39.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997). Alternative Approaches to the Employee - Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off ? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç. ve Akman, E. (2009). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *1. Uluslararası Davraz Kongresi, Eylül 2009, Isparta*, 1384 – 1396.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülker, G. (2007). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 227-248.

- Ünal, S., Akkuş, G. ve Akkuş, Ç. (2014). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Atmosfer, Duygu, Memnuniyet ve Davranışsal Sadakat İlişkisi. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1, 23-49.
- Vandenberg, R.J. & Scarpello, V. (1994). A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15(6), 535-547.
- Vey, M.A. & Campbell, J.P. (2004). In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which are We Measuring? *Human Performance*, 17(1), 119-135.
- Waldman, D.A. & Yammarino, F.J. (1999). Ceo Charismatic Leadership: Levels of Management and Levels of Analysis Effects. *The Academy of Management Review*, 24(2), 266-285.
- Waldman, D.A., Javidan, M. & Varella, P. (2004). Charismatic Leadership at the Strategic Level: A New Application of Upper Echelons Theory. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 355-380.
- Walumbwa, F.O. & Lawler, J.J. (2003). Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes, and Withdrawal Behaviors in Three Emerging Economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 1083-1101.
- Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P. & Lawler, J.J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*. 16(2), 235–256.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. & Chen, Z.X. (2005). Leader Member Exchange as a Mediator of the Relationship and Followers Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wieselsberger, K. (2004). *The Psychological Contract is Dead, Long Live The Psychological Contract: Issues of Talent Management and Retention in the*

Context of the New Employment Relationship. London School of Economics, London.

- Williams, S. & Shiaw, W.T. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions. *The Journal of Phsychology*, 133(6), 656-668.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yalçın, A. ve İplik, F. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D. & Dubinsky, A.J. (1998). Transformational and Contingent Reward Leaderhip: Individual, Dyad, and Group Levels of Analysis. *Leadership Quarterly*, 9(1), 27-54.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırma Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2009). İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 17-40.
- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2010). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 113-132.
- Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 50-70.
- Yıldız, M.S. (2016). İşyerinde Mobbing Davranışlarının Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 165-180.

- Yılmaz, A., Çelik, A., ve Ulukapı, H. (2013). Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma. 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* İçinde (17-22). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(59), 471-490.
- Yılmaz, K., & Çokluk, O. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *World Applied Sciences Journal*, 5(3), 775-780.
- Yoon, M.H., & Suh, J. (2003). Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hal.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Kelloway, E.K. (2000). Development and Effects of Transformational Leadership in Adolescents. *Leadership Quarterly*, 11(2), 212-226.
- Zhu, W., Chew, I.K.H., & Spangler, W.D. (2005). Ceo Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.
- Zorlu, Ö. (2013). *Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

EKLER

EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı

Bu anket formu “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Aracılık Rolü” adlı yüksek lisans tezi için veri toplama amaçlı hazırlanmıştır. Elde edilen veriler bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. **Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla.**

1. Yaşınız: ☐ 25 ve altı ☐ 26 – 30 ☐ 31 – 35 ☐ 36 – 40 ☐ 41 ve üstü
2. Cinsiyetiniz: ☐ Bay ☐ Bayan
3. Eğitim Durumunuz: ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Üniversite ☐ Diğer.....
4. Departman: ☐ Yönetim/İdari ☐ Mutfak ☐ Servis
☐ Bar ☐ Muhasebe ☐ Satış – Pazarlama
☐ İnsan Kaynakları ☐ Diğer... (Lütfen Belirtiniz)
5. Bu sektördeki kıdeminiz (çalışma yılınız): ☐ 1 – 3 yıl ☐ 4 – 6 yıl ☐ 7 – 9 yıl
☐ 10 – 12 yıl ☐ 13 ve üstü
6. Bu İşletmede Çalışma Süreniz (Yıl):

Bu bölümde yöneticilerinizin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik ifadeler oluşturulmuştur. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi ilgili alanlardan birine (X) işareti koyarak belirtiniz.

1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Kesinlikle
Katılmıyorum
Katılmıyorum
Kısmen Katılıyorum
Katılıyorum
Kesinlikle
Katılıyorum

İşletmede yöneticim pozisyonunda çalışan kişi

1.Bizden çok şeyler beklediğini gösterir.					
2.Benim duygu ve düşüncelerimi dikkate almadan hareket eder.					
3.Geleceğimiz hakkında merak uyandırıcı bir tablo çizer.					
4.Neler yapılacağını söylemek yerine bizzat iş yaparak bize liderlik eder.					
5.Kişisel duygu ve düşüncelerime saygı gösterir.					
6.Benim için örnek bir model oluşturur.					
7.Çalışanların kişisel ihtiyaçlarının karşılanması için çaba gösterir.					
8.En iyi performansın gösterilmesi konusunda ısrarcıdır.					
9.Bana karşı davranışlarında kişisel duygularımı göz ardı eder.					
10.İşletme geleceği hakkında net bir görüşe (vizyona) sahiptir.					

11.En iyi şekilde gerçekleştirilmeyen işlere razı olmaz.					
12.Çalışma grupları arasındaki işbirliğini teşvik eder.					
13.Çalışanları “takım oyuncusu” olma yönünde cesaretlendirir.					
14.Çalışanlara gelecek planları hakkında ilham verir.					
15.Mevcut sorunlar için yeni çözüm yolları aramamı talep eder.					
16.İşletmenin gelecek vizyonuna çalışanların bağlanmasını sağlar.					
17.Beni düşünmeye sevk etmek için sorular sorar.					
18.Çalışanlar arasında takım ruhu ve takım çalışmasını geliştirir.					
19.Beni iş yapma yöntemlerini yeniden gözden geçirmem hususunda cesaretlendirir.					
20.İşletme için sürekli yeni fırsatlar arar.					
21.Aynı amaç için çalışma gruplarının birlikte çalışmasını sağlar.					
22.Örnekler ortaya koyarak çalışanlara liderlik eder.					
23.Sorumlu olduğum işlerin yapılış tarzını sorgulamamı sağlayan görüşleri vardır.					

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına (X) işareti koyarak belirtiniz.

1: Kesinlikle katılmıyorum, **2:** Katılmıyorum, **3:** Kısmen Katılmıyorum, **4:** Katılıyorum, **5:** Kesinlikle katılıyorum

Kesinlikle Katılmıyorum

Katılmıyorum

Kısmen Katılmıyorum

Katılıyorum

Kesinlikle Katılıyorum

1.Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
2.Kendimi çalıştığım işletmeye duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
3.Bu işletmede çalışmanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
4.İşletmeme karşı güçlü bir aitlik hissi duymuyorum.					
5.Bu işletmeye bağlılık hissettiğim gibi bir başka kuruluşa kolayca bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum.					
6.Bu işletmede çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.					
7.Meslek hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.					
8.Bu işletmenin meselelerini kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
9.Bu işletme hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.					

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı düzeylerini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ilişkin seçeneklerin karşısına “X” işareti koymak suretiyle lütfen belirtiniz.

1: Hiçbir Zaman, 2: Nadiren, 3: Ara Sıra, 4: Çoğu Zaman, 5: Her Zaman

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1.Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.					
2.Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışana yardım ederim.					
3.İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşıyorum.					
4.İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.					
5.Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.					
6.Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.					
7.İşletmem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.					
8.Mesai saatlerinde kişisel işlemlerim için zaman harcamam.					
9.Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.					
10.Beklenmeyen bir problem ortaya çıktığında diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım					
11.Birlikte çalıştığım insanlar için problem yaratmamaya gayret gösteririm.					
12.Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek boşa zaman harcamam.					
13.Mesai ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların olumlu yönlerini görmeye çalışırım.					
14.Mesaide karşılaştığım olumsuz durumlara karşı gücenme veya kızgınlık duymam.					
15.İşletme içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.					
16.Üst yönetimce yayınlanan duyuru, mesaj ya da notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.					
17.İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.					
18.İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum					
19.Her türlü geliştirici faaliyet içeren proje ve araştırma gruplarında yer alırım.					