

İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma

A Study on Employees' Attitudes towards Transformational Leadership and Organizational Attachment

Ercan YAVUZ

Dumlupınar Üniversitesi

eyyavuz@gmail.com

Özet

Bu araştırmanın amacı işgörenlerin örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik tutumlarını belirlemektir. Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlara, Avolio ve Bass'ın geliştirdikleri çoklu faktör liderlik ölçeği (MLQ) ve Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeği gözden geçirilerek uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin örgütsel bağlılığının orta düzeyde ve dönüşümcü liderlik davranışına yönelik tutumlarının da yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Konaklama İşletmeleri

Abstract

The aim of this research is to determined the employees' attitudes on the organizational commitment and transformational leadership behaviors. The study was conducted in the four and five stars hotels in Antalya, Aydın and Muğla. The multiple factor leadership scale (MLQ) and Allen and Meyer's organizational commitment was used in the study. It is found that employees have middle level attitudes against to the organizational commitment and transformational leadership according to results.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Commitment, Accommodation Establishment

GİRİŞ

Liderlik kavramının tanımında fikir birliğinin olmaması çeşitli nedenlere bağlanmaktadır. Bu nedenlerden birincisi kavram birçok farklı disiplinin ilgi alanıdır. İkincisi ise kavrama modern liderlik teorisyenlerinin farklı yaklaşımlarıdır (Zel, 2001, s.151). Modern liderlik yaklaşımları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarıdır. Dönüşümcü liderler; çevrelerini algılamada, şekillendirmede ve stratejik amaçları yaymada takipçilerin ilgisini ve dikkatini amaçlara daha iyi yöneltmektedir (Berson ve Avolio, 2004, s.627).

Örgütlerde; planlama, sorumlulukları dağıtma, kontrol etme ve sorun çözme, kurallar ve dengeler oluşturma, güç hatırlatılması, itaat eden izleyenler, yükümlülükler üzerinde anlaşma, akılcılık ve liderliğin tarafsızlığı, edilgen çevresel yaklaşımlar vb. temalar artık daha az vurgulanmaktadır. Bunun nedeni örgütler kendi iç çevrelerinden daha ziyade artık dış çevredeki gelişmelere odaklanmaktadır. Daha fazla önemsenen temalar ise; vizyon-misyon, vizyonu aşılama, güdüleme ve harekete geçirme, değişim ve yenilikler oluşturma, işgörenlerin kendi kendilerini güdülemelerini sağlama ve böylece işgörenlerde isteklilik oluşturarak, ekstra çabaları cesaretlendirme, ve diğerleriyle ilgilenme, etkin çevresel yaklaşım olarak sıralanmaktadır (Keçecioglu, 2003, s.75). Bunlar, dönüşümcü liderlik anlayışının egemen olduğu örgütlerde karşılaşılan faktörlerdir. Dönüşümcü liderlikte, paylaşılan vizyonu oluşturma ve bu vizyonu izleyenlere iletme davranışının önemi vurgulanmıştır (Pielstick,1998, s.5).

Dönüşümcü liderlerin çarpıcı özelliği; bir yandan izleyenlere karşı davranışlarında alçak gönüllü iken, uzmanlık alanı olan konularda ise irade ve yaptırım gücünü çok belirgin bir şekilde ortaya koyabilmektedirler. Bu liderler örgütleri iyiden mükemmele dönüştürmektedir. Onlar için en değerli varlık insanlar değil, doğru insanlardır (Collins, 2004, s.15). Lideri izleyenleri ise, yönetimin el değiştirmesinden veya yeni beceriler edinmek zorunda kalmaktan korkmaktadırlar. İşgören değişime uyum sağlayacak beceriye ve zekâya sahip ve aynı zamanda değişim konusunda da samimi düşüncelere sahip olmasına rağmen değişime direnmektedir. Bireyde var olan bu iç çelişki, çabalarını engeller. Bu, geçici bir direnç gibi görünür ama değişime karşı bir tür kalıcı dirençtir(Kegan ve Lahey, 2003, s.48). İzleyenlerde değişime karşı direnci kırmak ve değişimi gerçekleştirerek, işgöreni örgütün gelişimine katkı sağlar hale getirmek, izleyenlerin örgütsel bağlılıklarının geliştirilmesine bağlıdır.

Örgütsel bağlılık, örgütün varlığını sürdürmek için yürüttüğü faaliyetlerin sonucunda işgörene bağlılık anlayışının benimsetilmesidir. Örgütsel bağlılık duygusunu benimsemiş olan işgören, örgüt içersinde uyumlu olduğu gibi yapmış olduğu işten dolayı doyum elde etmiştir (Bayram, 2005, s.126). Örgütsel bağlılığın; psikolojik bir boyutu vardır. Bu psikolojik boyut, işgörenin örgütle ilişkisine paralel olarak şekil almaktadır. Bu şekillenmenin sonunda, birey örgütte kalma yönünde karar almakta ya da almamaktadır (Allen ve Meyer, 1996, s.255). Steers (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493)

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1980'li yıllardan sonra dönüşümcü liderlik, özellikle vizyoner, yönetici liderlik ve karizmatik liderlik kavramları ile birlikte sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Keegan ve Hartog'un aktardığına göre(Keegan ve Hartog, 2004, s.609) Bryman, bu yeni liderlik tarzlarını, lider davranışlarını, liderlerin karakteristiklerini veya beklenmedik durumlara karşı gösterdikleri bakış açılarını vurgulayarak, daha önce genel kabul görmüş liderlik yaklaşımlarından farklarını ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderlik kavramını siyaset bilimci Burns 1978 yılında ABD'de politik liderlik eğitimi sırasında kullanmıştır(Owen vd., 2007, s.317). Burns göre, "dönüşümcü liderlik; bir ya da birkaç kişinin, izleyenleri veya birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlaka teşvik etmelerine dayalı bir ilişkiye girdiklerinde gerçekleşmiştir." Burns, liderlik davranışının iki şekilde var olabileceğini ileri sürmüştür. Liderlik süreci ya durumsal liderlik teorisine ya da dönüşümcü liderlik teorisine uygun olarak gerçekleşmektedir (Celep, 2004, s.23). Yukl'a (Hunt, 1999, s.137)göre ise dönüşümcü liderlik, örgütün tümünü kapsayan

makro düzeyde olabileceği gibi, işgörenler arasında mikro düzeyde de olabilir. Makro düzeyde dönüşümü sağlayan liderler, örgütte bir anlamda reform yapmaktadır.

Dönüşümcü lider; işgörelere saygı göstererek, onlara sorumluluk vererek, yetişmelerini sağlamaktadır. Dönüşümcü lider; düşünsel uyarım boyutu ile; yeni fikirlere ve yaklaşımlara sürekli olarak izleyenleri zorlamaktadır (Bass ve Avolio, 1993, s. 51). Bass'ın (Bass, 2003, s. 119) dönüşümcü liderlik bileşenlerini temel alan sonraki çalışmalarda, dönüşümcü liderlik davranışının beş temel davranış bileşeni olduğu ileri sürülmüştür. Bunlar; karizma, idealleştirerek etkileme, ilham verici liderlik, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir. Bunlardan ilk üçü izleyicilerin; kendi kimliklerini bularak ve daha iyisini yapmayı isteyerek değerli bir geleceğe nasıl ulaşabileceklerini ortaya koymaktadır (Keegan ve Hartog, 2004, s.610). Diğer ikisi ise daha çok liderin davranışının izleyenler tarafından nasıl algılanacağı ile ilgilidir.

Dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlik yaklaşımlarından en önemli farkı, izleyenler üzerinde karizmanın yanında ideal etki de gösteren bir liderlik davranışdır (Nemanich ve Keller, 2007, s.50). Dönüşümcü liderliğin bileşenlerinden ilki olan karizma liderlik için gerekli bir öğedir, ancak tek başına dönüşüm süreci için yeterli değildir. Karizmatik liderler, kendi inançları çerçevesinde güvenilir ve çok farklı amaçlara sahip kişiler olarak kendilerini görürler. İzleyenler, lidere saygı duymanın ve güvenmenin ötesinde, aynı zamanda onları bir kahraman olarak görebilirler. Karizmatik liderler, bir anlamda izleyenlerin kendilerine sınırsız biçimde itaat etmelerini bekleyebilir. Örgütlerde veya sosyal hayatın içinde bazı kişiler karizmatik özelliklere sahip olabilirler, ancak bu özelliklere sahip olmak tek başına dönüşümü sağlamak için yeterli değildir. Karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderlik teorileri ele alındığında her iki teorinin birçok yönden birbirleri ile örtüştüğü ileri sürülmüştür (Bass, 1985, s. 31; Yukl, 1994, s.317; Conger, 1999, s.145; Çakar ve Arbak, 2003, s.83). Karizma, liderlik kalitesinin bireylere etkisini grup üyeleri bireysel olarak kabul etmekte, lidere atıfta bulunmaktadır (Oktay ve Gül, 2003, s.405). Weber, bazı liderlerdeki olağanüstü kişilik özelliklerini fark etmiş daha önce de ifade edildiği gibi bu özellikleri karizma kavramı ile açıklamaya çalışmıştır. Weber, karizma kavramını ilahi ilham yeteneğine sahip kişisel özellik olarak ele almıştır. Weber'in geliştirdiği bu kavram karizmatik liderin sıra dışı bir kişiliğe sahip olduğunu vurgulamakta ve bu özelliği ile diğer insanları etkisi altına almaktadır (House, 1992, s.5; Kılınç, 1996, s.67).

Dönüşümcü liderliğin bir başka bileşeni olan idealleştirerek etkilemede ise; liderler kendilerine duydukları güvenlerini, izleyenlerine de yansıtmaktadırlar ve örgütte koydukları hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmayı amaçlamaktadırlar (Bass, 1990, s.118). Dönüşümcü liderlerin izleyenler üzerinde oluşturdukları karizma ve esin, izleyicilerin onları önemsemelerini sağlamaktadır. Dönüşümcü lider, izleyenlerin olmak istedikleri bir imajı ortaya koymaktadır. İşgörenin özel hayatında veya mesleki yaşamlarında iz bırakan dönüşümcü lider, işgörenin hayatında yer alan diğer kişilerden daha farklı bir etkiye sahiptir.

Dönüşümcü liderlik davranışının bir başka bileşeni de izleyenlere ilham vermedir. İlham verme, dönüşümcü liderlerin yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine ilettiği ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıkladığı bir durumdur. Dönüşümcü liderler bu sayede izleyenlerinden kapasiteleri üzerinde performans elde etmektedir (Bass, 1990, s.118). Dönüşümcü liderlik insanın kendisi ve başkaları hakkında farklı inançlar edinmesiyle başlamaktadır (Owen vd., 2007, s.319).

Dönüşümcü liderlerin; örgütlerde önem kazanmasının sebeplerinden biri, işgörene ilham vermesi ve işgören üzerinde köklü değişimlere yol açan bir liderlik anlayışı olmasıdır. Dönüşümcü liderler işgöreni etkiler ve lider olmaları yönünde katkı sağlarlar (İşcan, 2006, s.160). Celep'in aktardığına göre; Dillard, dönüşümcü liderleri, gücün kaynağı olan insan isteklerine ilham veren, bu isteklere anlamlar kazandıran, farkında olunmayı artıran, izleyenlerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceri olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderler işgörenlerine ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek, izleyicilerini motive eden liderlerdir. Dönüşümcü liderliği Denton ise örgüt üyelerinin varsayım ve tavırlarını etkileme ve örgütün misyon ve amaçları için adanmayı oluşturma süreci olarak tanımlamıştır (Celep, 2004, s.24). Dönüşümcü lider, izleyenlerini, demode uygulamalara meydan okumaya davet etmekte ve onları yenilikçi alternatiflerle karşılaştırmaktadır. İzleyenlerin karşılaşacakları sıkıntıların üstesinden gelmek için ihtiyaç duyacakları güveni sağlamaktadır (Moss vd., 2006, s.13).

Dönüşümcü liderliğin diğer bileşenlerinden birisi de zihinsel teşvik veya entellektüel uyarım davranış bileşenidir. Zihinsel teşvik davranış bileşeni sayesinde dönüşümcü liderler; izleyenlerinin zekâ, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini girişimci ve üretken düşünce biçimine sevk etmektedirler (Bass, 1990, s.118). Zihinsel teşvik ve entelektüel uyarım bileşeni ile izleyenler yüksek ahlak ve cesarete sahip olurken liderlik özelliklerini de geliştirirler (Owen vd., 2007, s.320; Maxwell, 1999, s.11).

Dönüşümcü liderler, sadece zihinsel destek ile değil işe destek olarak veya telkinle izleyenleri motive etmektedir (Moss vd., 2006, s.13). Dönüşümcü lider; grup ve örgütün amaçlarını takip ettiği kadar, işgörenlerin gelişimi üzerinde de durmaktadır. İşgörenlerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine olan güvenlerini arttırmakta, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedir (Celep, 2004, s.25). İşgörenin örgüt içersindeki konumları ne olursa olsun, herhangi bir konuda ileri sürdükleri görüşlerini dikkate alır ve karar alma sürecinde etkili olmalarına fırsat verir (İşcan, 2006, s.164).

Dönüşümcü liderlik davranışının son davranış bileşeni bireysel ilgidir. Dönüşümcü lider bireysel ilgi davranışı ile örgütte izleyenlerinin, hepsine eşit yaklaşım sergilemektedir. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir (Bass, 1990, s.118). Geçmişteki liderlik yaklaşımlarında liderlik izleyenlerin üzerinde güç ve kontrol anlamını taşımakta iken, dönüşümcü liderlik yaklaşımı; izleyenlerin kendi güç ve liderlik potansiyellerini fark etmesini sağlamaktadır (Owen vd., 2007, s.319). Liderin izleyenlerine destek olması, kişisel dikkat göstermesi ve yaptıkları işi takdir etmesi, izleyenlerinin özgüvenlerini güçlendirmektedir. İşletmelerde veya bütün örgütlerde bireysel ilginin sonucunda hedeflenen, işgörenin özel bir kişi olduğunu ona kabul ettirmek ve bunun sonucunda motivasyonunu gerçekleştirmek ve örgüte bağlılığını sağlamaktır (Greenberg ve Baron, 2000, s.462).

Dönüşümcü liderlik örgütler arasındaki yerel ve uluslararası rekabetin çok ciddi olarak arttığı ortamlarda büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderler daha çok gelecekle ilgilenen liderlerdir. Aynı zamanda yeniliğe ve değişime açık liderlerdir. Bu tarz liderler organizasyonların, vizyon, misyon ve strateji sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunmaktadır. Dönüşümcü liderler, işgörenlerin ve örgütlerin değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişime neden olmaktadırlar. İşgörenlerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmelerini

sağlamaktadırlar. Bu tip liderler izleyenlerine ilham kaynağı olmakta, izleyicilerin davranış şeklini etkilemekte ve motivasyon düzeylerinin yükselmesine sebep olmaktadır. Dönüşümcü liderlerin izleyenleri; kendilerine güven duyulmasından, takdir edilmelerinden, kendilerine saygı gösterilmelerinden dolayı liderlerine ve örgüte karşı bağlılık göstermektedirler (Fairholm, 1991, s.47). Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri, örgütün en önemli kaynağı olan insana bağlıdır. Bir işletmenin, rekabet edebilmesini sağlayan, varlığını güçlü ve sürekli kılan, yine o işletmenin işgörenlerinin niteliğidir. Bu durumda nitelikli işgörenin örgütte kalması, örgüte bağlı olması ve örgütün amaçlarını benimseyerek bir anlamda o örgütün vatandaşı olduğunun bilincinde olmasını gerektirmektedir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık; örgütün amaçlarının ve değerlerinin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, işgörenin örgütün önemli bir üyesi olmak için çaba göstermesi, örgütü bir aile olarak değerlendirmesi ve bireyin kendisini de bu ailenin bir ferdi gibi görmesidir (Özdevecioğlu, 2003, s.114). Becker, Staw, Salancik gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramının davranış yönünü ele alarak tanımlamışlardır. Allen, Meyer, March ve Simon, Mowday, Steers ve Porter, Boulian gibi araştırmacılar ise; örgütsel bağlılık kavramının tutum yönünü öne çıkartmışlardır. Davranışçılara göre örgütsel bağlılık; bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanır. İşgörenler, işlerine devam ederek sorumluluklarını arttırmırlar. İşgörenin sorumluluklarının artması örgütten ayrılmayı zorlaştırır. Tutumsal yaklaşım ise; işgörenin kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi fikrini ileri sürer. İşgörenin işverene karşı duygusal bir bağlılık göstereceği savunulur (Çetin, 2004, s.93). Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikoloji alanında çalışanlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Örs vd., 2003, s.218).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin başında demografik ve kişilik özellikleri ile ilgili faktörler yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ile demografik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların amacı, bağlılığın bu faktörlere göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemektir (Hrebiniac ve Alutto, 1972, s.557; Buchanan, 1974, s. 535; Dubin vd., 1975, s.412). Putti vd., Morris ve Sherman'ın başarıma ihtiyacı başarıma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçları kişilik özellikleri kapsamında ele aldıklarını ve örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediklerini belirtmiştir (Putti vd., 1989 s. 241.). Tsui'nin aktardığına göre; Allen ve Meyer yaşça büyük çalışanların, örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Bunun yanında yaş ilerledikçe işgörenin çalışabileceği alternatif örgütler azaldığından iş bulma imkânları sınırlanmakta, sahip olduğu maddi değerlerle hak ve imtiyazları kaybetme korkusu, devam bağlılığını artırmaktadır. Örgüt içersinde işgörenler arasında yaş farkları varsa, işgörenlerin örgütte kalma yönünde karar vermede zorlandığı belirlenmiştir (Tsui vd., 1992, s.567). Yaş ve kıdem artıkça bağlılık artmakta iken eğitim düzeyi yükseldikçe bağlılık azalmaktadır (Balay, 2000, s.56; Durna ve Eren, 2005, s.213). Yaşı ilerlemiş işgörenlerin, örgütteki pozisyonlarından ve mesleklerinden memnun oldukları ve bu yüzden bağlılıklarının yüksek derecede olduğu ileri sürülmüştür (Ketchand ve Strawser, 1998, s.110). Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda kadınların bağlılıkları hakkında çelişkili bazı sonuçlar elde edilmiştir (Grusky, 1996, s.488). Bazı araştırmalarda da herhangi bir nedene bağlanmaksızın bayan işgörenin, baylara göre daha bağlı olduğu gözlenmiştir (Durna ve Eren, 2005, s.213). Bayanların örgütsel

bağlılıkları, örgütsel bağlılık bileşenlerinden, devamlılık bağlılığı olarak nitelendirilmiştir. Örgütlerden toplanan veriler kullanılarak yapılan çalışmalarda, cinsiyetle örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılığın ilişkili olmadığı gözlenmiştir (Sökmen, 2000, s.34). İlke olarak eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş alternatiflerinin ve beklentilerinin görece olarak, düşük eğitilmiş bireylerden daha fazla olmasından dolayı bağlılıklarının daha düşük olduğunu düşünmek mümkündür. Örgütlerin karşılamayacağı kadar yüksek beklentileri olan bu bireyler kolayca alternatif bir örgütü tercih edebilirler. Örgütte işgörenler arasında eğitim düzeylerinde farklılaşma arttığı zaman, işgörenlerin örgüte bağlılıklarının arttığı görülmüştür (Tsui vd., 1992, s.567). İşgörenin örgütte çalışma süresi arttıkça, örgüte bağlılığı artmaktadır. Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı işletmeye özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artacaktır (Durna ve Eren, 2005, s.213). Buchanan'ın aktardığına göre ise, Becker'in yan bahis yaklaşımında olduğu gibi, işgörenin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda, o işgörenin örgüte yatırımının artmasıdır. Zaman içerisinde işgörenin yatırımının karşılığı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Buchanan, kıdemli işgörenlerin bağlılığını nasıl etkileyeceğini açıklamak için geliştirdiği modelde süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde, ilk yıl bireyin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bağlılık yüksek olmaktadır (Buchanan, 1974, s.533).

Örgütsel yapının ve kontrol alanlarının genişliğinin örgüte bağlılıkla ilişkisi olmadığı ileri sürülmüştür (Putti vd., 1989 s. 241). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların bazılarında liderlik davranışı da örgütsel ve yönetsel bir faktör olarak ifade edilmiştir (Çetin, 2004, s.99). Bazı araştırmacılar, liderin davranışının ve uygulamalarının, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Örgüt ve dolayısıyla da örgütü temsil eden lider tarafından desteklenmediğini düşünen işgören, örgüte karşı düşük bağlılık göstermektedir (Dick ve Metcalfe, 2001, s.115; Zangora, 2001, s. 16). İşgörenler faaliyet gösterdikleri işletmelerde veya sektörlerde açık bireyler durumunda ise, özellikle çalıştıkları işletme kaynak ve donanım noktasında eksiklikleri olan işletme ise, örgüte bağlılık sergilememektedir (Moss vd., 2006, s.13).

Dönüşümcü liderlerin, diğer liderlik davranışları ile karşılaştırıldığında işgörenlere daha fazla tatmin, motivasyon, bağlılık ve yüksek düzeyde performans göstermelerini sağladıkları ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlerin var olduğu örgütlerde, işgörenlerin lidere karşı yüksek düzeyde güven besledikleri tespit edilmiştir. Bundan dolayı örgütsel davranış kapsamında değerlendirildiği zaman, örgütsel bağlılık "örgütsel vatandaşlık" olarak tanımlanmıştır. Liderler dönüşümcü liderlik tipi davranışlarıyla, izleyicilerini daha etkili olmalarını sağlamak ve aynı zamanda yüksek düzeyde performans göstermeleri için gerekli ortamı hazırlamaktadırlar (Keegan ve Hartog, 2004, s.610).

Ayrıca, dönüşümcü liderlik teorisine göre, dönüşümcü liderler örgütün işlediği olağan zamanların dışında, kriz ortamlarında ve belirsizlik durumlarında izleyenler üzerinde etkililiklerini daha güçlü bir şekilde ortaya koymaktadırlar. Dönüşümcü liderler izleyenlerine, geçmiş rutin alışkanlıkları unutturmakta, belirsiz problemlere yeni çözümler geliştirmede ve değişen çevrelere uyum sağlamada yardımcı olmaktadır. Dönüşümcü liderliğin bu bağlamda örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu

belirtilmektedir(Nemanich ve Keller, 2007, s.50). Dönüşümcü liderin örgütteki izleyenler üzerindeki rolünü; izleyenlerin örgütte gelişimlerini ve kişiliklerinin bir anlamda yeniden inşasına katkı sağlamaktır. Dönüşümcü lider, izleyenlerle örgütün misyonunu ve örgütsel amaçları paylaşmakta ve sonuçta dönüşümü sağlamak için işgöreni örgüte bağlamaktadır. Bu bağlılığın sonunda işgören tüm çabasını sarf etmekte ve performansını arttırmaktadır(Epitropaki ve Martin, 2005, s.572). Dönüşümcü liderlik davranışı diğer liderlik davranışlarından farklı olarak, örgütte değişim ve dönüşüm kültürünü yerleştirmeyi önemsemektedir. Dönüşüm sürecinin gerçekleşmesi için lider, stratejilerini uygulamada izleyenlere rehberlik etmektedir. Örgütlerde dönüşümcü lider, örgütte belirlenen bir işi bitirmenin ötesinde, örgütte dönüşümü vurgulamakta ve izleyenlerin örgüte bağlılığını sağlayacak ortak vizyon geliştirmekte ve bunu örgüt üyelerine iletmekte, örgütün ortak değerlerini belirlemektedir (Todd, 1999, s.5).

MATERYAL VE YÖNTEM

Bu araştırmada yöntem olarak tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Örneklem seçildikten sonra veriler toplanmış ve istatistik programı yardımıyla analiz edilerek yorumlanmıştır. Bu araştırmanın evrenini turizm sektöründe faaliyet gösteren Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı otellerde ve tatil köylerinde çalışan işörenler oluşturmaktadır. Turizm Bakanlığı'nın 2006 yılı verilerine göre Antalya, Muğla, Aydın'daki işletmelerde toplam oda sayısı 149.601'dir. Örneklem hesaplanmasında uluslararası standartlara göre dört ve beş yıldızlı otellerde odabaşına 1,1 işgörenin çalışması gerekmektedir (Çetiner, 1995, s. 16). Bu ölçüte göre yukarıda verilen toplam oda sayısı ile dört ve beş yıldızlı otellerde odabaşına düşen işgören sayısının çarpılması sonucunda (109,338. 1,1), N= 120.272 elde edilmiştir. Bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evrenden yararlanılarak örneklem hesaplandığında ise 598 sayısına ulaşılmaktadır (Yamane, 2001, s.116–117).

İki farklı ölçek gözden geçirilerek kullanılmıştır. Bunların birincisi, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen "Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (MLQ)" dir. MLQ liderlik ölçeği araştırmacılar tarafından birçok ülkede ve örgütte uygulanarak geliştirilmiştir (Tracey ve Hinkin, 1998, s.220). İkincisi ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğidir (Meyer ve Allen, 1997).

Araştırma sırasında Antalya, Aydın ve Muğla'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine ve tatil köylerine toplam 1000 adet anket gönderilmiştir. Bu anketlerden 143'ü bilimsel araştırmaya veri oluşturacak şekilde düzenlenmediği için geçersiz sayılmıştır. Gönderilen anketlerden 23'ü boş olarak geri gelmiştir. Geçerli 678 adet anket araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur. Sarıyerme'de beş yıldızlı bir otelde işgörenlere pilot uygulama yapılmış ve ölçekte gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra örneklem grubunun tamamına uygulanmıştır. Ölçeğin ilk 20 maddeden oluşan kısmı örgütsel bağlılığı ölçmeye yöneliktir. Ölçeğin sonraki 20 ifadesi dönüşümcü liderliği, bunlardan 21 ve 28 sıra numaralı ifadeler dönüşümcü liderliğin karizma ve ideal etki ile ilgili boyutunu, 29–32 sıra numaralı ifadeler zihinsel teşvik boyutunu, 33–36 sıra numaralı ifadeler bireysel ilgi boyutunu 37–40 sıra numaralı ifadeler ise, ilham verici liderlik boyutunu ölçmektedir.

Kullanılan ölçek, bu araştırmada da güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Bu test neticesinde alpha değeri 0,9520 olarak hesaplanmıştır. Bu test neticesinde Allen-Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeği ve Bass'ın (MLQ) liderlik ölçeğinin güvenilirlik düzeyi yüksektir. Birçok araştırmada MLQ liderlik ölçeği, örgütlerde yöneticilere

uygulanmıştır. Bu araştırmada hem örgütsel bağlılık ölçeği hem de (MLQ) liderlik ölçeği işgörene uygulanmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR

Araştırmaya katılanlarla ilgili demografik bilgiler değerlendirildiğinde, işgörenlerin % 60'ı erkek, % 40'ı kadındır. İşgörenlerin % 39,5'i 18–25 yaş aralığında yer almaktadır, % 31,8'i de 26–33 ve %5'i de 17 yaş veya altı yaş aralığında yer almaktadır. Bu dağılım araştırmanın yapıldığı işletmelerde, sektörün karakteristik özelliklerine de paralel olarak genç işgücünün istihdamının daha fazla ve toplam işgücüne oranının da % 76,3 olduğunu göstermektedir.

Tablo 1:İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Cinsiyet		n	%
	Erkek	409	60
Kadın	269	40	
Yaş	17 yaş ve altı	34	5,0
	18–25 yaş aralığı	268	39,5
	26–33 yaş aralığı	215	31,8
	34–41 yaş aralığı	121	17,8
	42 yaş ve üzeri	40	5,9
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	112	16,5
	Yaygın Turizm Eğitim Kurumları	33	4,9
	Lise	192	28,3
	Turizm Otelcilik Lisesi	72	10,6
	Turizm Otelcilik Meslek Y.O	73	10,8
	Meslek Yüksekokulu	60	8,8
	Turizm Eğitimi veren Fak. ve Y.O	86	12,7
	Diğer Fakülteler ve Y.O.	50	7,4
İşletmedeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	183	27,0
	1–5 yıl arası	265	39,1
	6–10 yıl arası	169	24,9
	11 yıl ve üzeri	61	9,0
Toplam		678	100

İşgörenlerin % 16,5'i ilköğretim düzeyinde eğitim almışlardır. % 28,3'ü liselerin, % 8,8'i meslek yüksek okullarının, % 7,4'ü fakültelerin veya yüksekokulların turizm dışındaki bölümlerinden mezun olmuşlardır. Bu durumda araştırmanın yapıldığı işletmelerde istihdam edilen işgörenlerin % 61'i turizm eğitimi almamıştır. İşgörenlerin % 4,9'u yaygın turizm eğitimi veren kurslarda eğitim görmüşlerdir. % 10,6'sı turizm otelcilik lisesi mezunu, % 10,8'i meslek yüksek okullarının turizm otelcilik programlarından, % 12,7'si de fakültelerin ve yüksekokulların turizm eğitimi veren bölümlerinden mezun olmuşlardır. Bu durumda araştırma yapılan işletmelerde çeşitli düzeylerde turizm eğitimi alanların oranı ise % 39 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma yapılan işletmelerde 1 yıldan az çalışanların toplam içindeki oranı % 27'dir. 1–5 yıl arası çalışanların oranı % 39,1'dir. Bu durumda işletmelerde 5 yıldan az çalışanların oranı % 66,1 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda araştırma yapılan işletmelerde yine sektörün genel karakteristiklerine uygun olarak işgören devir hızının yüksek olduğu söylenebilir. Altı yıl ve üzeri çalışanların oranı ise % 33,9'dur.

Tablo 2:İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle İlgili İfadelere Yönelik Tutumlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları (n=678)

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	3,22	,76
Dönüşümcü Liderlik	3,49	,89

Literatürde liderlik davranışının iki şekilde ortaya çıkabileceği ileri sürülmüştür. Liderlik süreci ya durumsal liderlik teorisine ya da dönüşümcü liderlik teorisine uygun olarak gerçekleşmektedir. Araştırmanın yapıldığı örgütlerde işgörenler, liderlerinin yüksek düzeyde (3,49) dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiklerine inanmaktadırlar. Tablo 2’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları orta düzeyde (3,22) gerçekleşmiştir. Dönüşümcü liderler; izleyicilerini öyle motive etmektedirler ki, izleyiciler sadece izlemenin ötesinde örgütsel amaçlara ulaşmada lider yönlendirmese bile sürekli örgütün ve içinde buldukları takımın çıkarlarını düşünmektedirler. Bir anlamda dönüşümcü liderlik davranışı örgütlerde, işgörenlerin bağlılıklarını güçlendiren bir yaklaşımdır denilebilir. Dönüşümcü liderin başarısı bir anlamda işgörenlerin örgüte bağlı olmalarıyla ilişkilidir. Çünkü dönüşümcü liderlik; işgören ile lider arasında karşılıklı etkileşime dayanmaktadır.

Tablo 3: İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik Davranışının Bileşenlerine Yönelik Tutumlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları (n=678)

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
Karizma ve İdeal Etki	3,53	,97
Zihinsel Teşvik	3,54	1,00
Bireysel İlgi	3,44	,97
İlham Verici Liderlik	3,42	,97

Tablo 3’de, Tablo 2’den farklı olarak, dönüşümcü liderlik davranışının bileşenleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, dönüşümcü liderliğin bileşenlerinin de liderler tarafından yüksek düzeyde sergilendiğine inanılmaktadır. Araştırmanın yapıldığı örgütlerde dönüşümcü lider; işgörenlere saygı göstererek, onlara sorumluluk vererek, yetişmeleri için zemin hazırlamaktadır. Dönüşümcü lider; düşünsel uyarım boyutuyla yeni fikirlere ve yaklaşımlara sürekli olarak izleyenleri zorlamaktadır. Bu bileşenler; çabalara odaklanmada sembollerden yararlanma, uygun davranışı modelleme, yüksek beklenti meydana getirerek motive etmektir. Motive edilmiş işgörenin örgütsel bağlılığa dönük tutumlarında pozitif yönlü bir eğilim beklenmelidir. Bir örgütte dönüşümcü liderlik hemen hemen tüm bileşenleri ile varlığını hissettirmektedir.

Tablo 4: İşgörenlerin Yaşlarına Göre, Örgütsel Bağlılıkla ve Dönüşümcü Liderlikle İlgili Tutumları

	Yaş	N	Arit. Ort.	Std. Sapma	F	P
Örgütsel Bağlılık	-18	34	3,12	,68	4,2	,00
	18-25	268	3,10	,74		
	26-33	215	3,23	,74		
	34-41	121	3,40	,77		
	42 +	40	3,45	,92		
Dönüşümcü Liderlik	-18	34	3,26	1,07	1,2	,28
	18-25	268	3,44	,82		
	26-33	215	3,54	,92		
	34-41	121	3,56	,87		
	42 +	40	3,60	1,09		

Tablo 4 incelendiğinde, yaş aralıkları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Literatür kısmındaki ifadelerle paralel olarak, bu araştırmada da işgörenlerin yaşları ilerledikçe örgütsel bağlılıkları artmaktadır. İşgörenlerin yaşları dikkate alındığında, 34 yaş üzerinde olanların örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İşgörenlerin yaş aralıklarına göre dönüşümcü liderlik davranışına yönelik tutumlarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. İşgörenlerin yaşları, dönüşümcü liderliğe yönelik tutumlarını etkilememektedir. 18 yaşındaki bir işgören ile 35 veya 45 yaşındaki işgörenin dönüşümcü liderlik tutumları farklılaşmamaktadır.

Tablo 5: İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre, Örgütsel Bağlılıkla ve Dönüşümcü Liderlikle İlgili Tutumları

	Çalışma Süresi	N	Arit.Ort.	Std. Sapma	F	P
Örgütsel Bağlılık	1 -	183	3,11	,71	4,82	,00
	1-5	265	3,16	,76		
	6-10	169	3,37	,77		
	11+	61	3,37	,80		
Dönüşümcü Liderlik	1 -	183	3,51	,90	,61	,60
	1-5	265	3,49	,85		
	6-10	169	3,53	,90		
	11+	61	3,35	1,08		

Tablo 5 incelendiğinde, çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu konuda da literatür kısmında verilen araştırmaları destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir. İşgörenlerin çalışma sürelerine göre dönüşümcü liderlik davranışını algılamalarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. İşgörenlerin dönüşümcü liderlik davranışını algılamaları (11 ve üzeri yıl çalışma süresi olanlar hariç) yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Tablo 6: İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre, Örgütsel Bağlılıkla ve Dönüşümcü Liderlikle İlgili Tutumları

Cinsiyet		N	Arit.Ort.	Std. Sapma	t	P
Örgütsel Bağlılık	Erkek	409	3,22	,78	26	,79
	Kadın	269	3,21	,72		
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	409	3,48	,93	56	,01
	Kadın	269	3,52	,84		

Tablo 6'ya göre, işgörenlerin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Diğer taraftan işgörenlerin cinsiyetleri ile dönüşümcü liderlik davranışına yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Kadınların dönüşümcü liderlik davranışını algılamaları erkeklere göre daha yüksektir. İşgörenlerin cinsiyetleri örgütsel bağlılığa yönelik tutumları üzerinde belirleyici değildir. İşgörenin kadın veya erkek oluşu, işgören üzerinde, liderin davranışıyla ilgili bir tutumun oluşmasında etkili bir unsur değildir.

Tablo 7: İşgörenlerin Eğitim Düzeylerine Göre, Örgütsel Bağlılıkla ve Dönüşümcü Liderlikle İlgili Tutumları

Eğitim Düzeyleri		n	Arit. Ort.	Std. Sapma	F	P
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	112	3,45	,80	2,18	,03
	Turizm meslek eğitimi veren yaygın eğitim kurumları	33	3,06	,66		
	Lise	192	3,21	,76		
	Turizm otelcilik lisesi	72	3,10	,84		
	MYO'nun turizm otelcilik bölümleri	73	3,22	,77		
	MYO'ların diğer bölümleri	60	3,24	,70		
	Turizm fakülteleri ve yüksekokulları	86	3,13	,74		
	Diğer fakülteler	50	3,16	,65		
Dönüşümcü Liderlik	İlköğretim	112	3,68	,88	,98	,44
	Turizm meslek eğitimi veren yaygın eğitim kurumları	33	3,37	,99		
	Lise	192	3,46	,97		
	Turizm otelcilik lisesi	72	3,44	,83		
	MYO'nun turizm otelcilik bölümleri	73	3,53	,82		
	MYO'nun diğer bölümleri	60	3,47	,74		
	Turizm fakülteleri ve yüksekokulları	86	3,40	,87		
	Diğer fakülteler	50	3,49	,94		

Tablo 7'ye göre, işgörenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır. İşgörenlerin eğitim düzeyleri arttıkça, genel olarak örgütsel bağlılıklarına yönelik tutumları azalmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarının en yüksek olduğu grup, ilköğretim düzeyinde eğitime sahip işgörenlerdir. İşgörenlerin eğitim düzeyleri ile dönüşümcü liderlik davranışına yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Modern liderlik teorilerinin en önemli özelliği, liderliğin, lider-izleyen arasında oluşan karşılıklı etkileşime dayanan ve liderlerin, izleyenlerin gelişmesi için özgür ve demokratik bir ortam hazırladığı yaklaşım olmasıdır. Dönüşümcü liderlikle ilgili teorik çalışmalar devam ederken, bu liderlik tarzının örgütlerde meydana getirdiği sonuçlara bağlı olarak, örgütsel davranışın diğer kavramları ile ilişkilendirilme yoluna gidilmiştir. Bu çalışma neticesinde de dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığa yönelik olarak izleyenlerin tutumlarında bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; işletmelerde çalışan toplam işgücünün % 76,3'ü genç yaştadır ve işgörenin % 60'ı erkektir. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde istihdam edilenlerin % 61'i turizm eğitimi almamıştır. İşletmelerde 5 yıldan az çalışanların oranı % 66,1 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma bulguları, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. İşgörenler, liderlerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiklerine inanmaktadırlar. Dönüşümcü liderliğin bileşenlerinden özellikle karizma ile zihinsel teşvikin ortalamasının diğer bileşenlere karşın yüksek oluşu, liderlerin karizmatik davranış gösterdiklerini ve izleyenlerin yeni fikir ve düşünceler geliştirmelerine önem verdiklerini göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgularda yaş aralıkları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Genel olarak daha önce yapılan araştırmalarda olduğu gibi, bu araştırmada da işgörenlerin yaşları ilerledikçe örgütsel bağlılıkları artmaktadır. İşgörenlerin yaşları dikkate alındığında, 34 yaş üzerinde olanların örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İşgörenlerin yaş aralıklarına göre dönüşümcü liderlik davranışını algılamalarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu konuda da literatürdeki çalışmaların sonuçlarını destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir. İşgörenlerin çalışma sürelerine göre, dönüşümcü liderlik davranışını algılamalarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. İşgörenlerin çalışma sürelerine göre, dönüşümcü liderlik davranışını algılamaları (11 ve üzeri yıl çalışma süresi olanlar hariç) yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Diğer taraftan işgörenlerin cinsiyetleri ile dönüşümcü liderlik davranışına yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Kadınların dönüşümcü liderlik davranışını algılamaları erkeklere göre daha yüksektir. Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerine göre, örgütsel bağlılıklarında bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik davranışının örgütlerde var olduğu ve bu doğrultuda da işgörenlerin bir tutuma sahip olduğu görülmektedir. Örgütlerde; işgörenlerin örgütsel bağlılığının orta düzeyden yüksek düzeye çıkartılmasında dönüşümcü liderlik davranışının desteklenmesi önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderlik davranışının desteklenmesinde, liderin karizmatik liderlik özelliği ve izleyenleri zihinsel anlamda teşvik edebilme becerisine, diğer dönüşümcü liderlik bileşenlerine nazaran ön planda yer verilmelidir. İşletmelerde örgütsel bağlılığı arttırmak için, işgörenin örgütteki çalışma süresini arttırmak gerekmektedir. Orta yaş ve üzeri işgörenlerin bağlılıkları yüksektir. Ancak işletmelerde çalışanların % 76,3'ü genç yaştadır. İşletmelerde çalışma süreleri arttıkça, örgütsel bağlılık artmaktadır. Araştırmanın yapıldığı örgütlerde ise, 5 yıldan az çalışanların oranı % 66,1 olarak bulunmuştur. Bu durumda işletmelerin işgören politikalarını yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın

arttırılması için işletmeler, dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen yöneticileri istihdam etmenin yanında bu hususları da dikkate almak zorundadır.

Bundan sonraki araştırmalarda, araştırmacıların dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını veya diğer liderlik davranışlarından farklı olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı ne derece etkileyip etkilemediğini belirlemeye yönelik araştırmalar yapmaları tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

- ANGLE, H. and PERRY, J. (1983). An Empirical Assesstment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness” Administrative Science Quarterly. 26, 1–14.
- ALLEN, N.J. and MEYER, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. Journal of Vocational Behavior, 49, 252–276.
- BALAY, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- BASS, B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Pres.
- BASS, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. Organizational Dynamics, 19, 3–23
- BASS, B.M. and AVOLIO, B.J. (1993). Leadership: Theory and research perspectives and directions. Transformational Leadership: A response to eritiques. In. M.M. Chemers (Ed). San Diego, CA: Academic Pres.
- BASS, B.M. (2003). New Paradigms in Leadership. “The New Paradigma and the Ethics of Authentic and Pseudotransfortional Leadership”. Safty, A. and Güven, H. (Ed.), (118–135). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi, 59, 125–139.
- BERSON, Y. and AVOLIO, B.J (2004). Transformational Leadership and The Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of Telecommunication Firm. The Leadership Quarterly, 15, 626–646.
- BUCHANAN, B. (1974). Building Organizational Commitment: The socialization of Managers in Work Organizations. Administrative Science Quarterly. 19(4), 533–546.
- CELEP, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.
- COLLINS, J. (2004). İyiden Mükemmel Şirkete. İngilizceden Çeviren: Levent Cinemre. İstanbul: Boyner Yayınları
- CONGER, J.A. (1999). Charismatic and Transformational Leaderhip in Organization an Insiders Perspective on These Developing Streams of Research. The Leadership Quarterly, 10,2, 144–179.
- ÇAKAR, U. ve ARBAK, Y.(2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi, 2, 18, 83–98.
- ÇETİN, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÇETİNER, E. (1995). Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi. Ankara: Tutibay Yayınları.

- DICK, G. and METCALFE, B. (2001). Manegerial Factors and Organizational Commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 14, 111–128.
- DUBIN, R., CHAMPOUX, J.E., and PORTER, L.W.(1975). Central Life Interest and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411–421.
- DURNA, U. ve EREN, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 210–219.
- EPITROPAKI, O. and MARTIN, R. (2005). The Moderating Role of Individual Differences in The Relation Between Transformational/ Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569–589.
- FAIRHOLM, G, W. (1991). *Toward a New Philosophy of Leadership*. New York: Praeger Publishers.
- GREENBERG, J. and BARRON, R. (2000). *Behaviour in Organizations*. Prentice Hall, New Jersey.
- GRUSKY, D. (1996). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488–503.
- HREBINIAC, L.G. and ALUTTO, J.A (1972). Personal and Role – Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555–573.
- HOUSE, R.J. (1992). Charismatic Leadership in Service- Producing Organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3 (2), 5–16.
- HUNT, J.G. (1999). Transformational/Charismatic Leadership’s Transformation of The Field: An Historical Essay. *Leadership Quarterly*, 10(2), 129–144.
- İŞCAN, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi*, 11, 160–177.
- KEÇECİOĞLU, T. (2003). *Lider ve Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- KEGAN, R., LAHEY, L.L. (2003). *Kültür ve Değişim*. Harvard Business Review, Çev: Ahmet Kardam. İstanbul: MESS Yayınları.
- KEEGAN, A.E. and HARTOG, D.N.D. (2004). Transformational Leadership in a Project-Based Enviroment: A Comparative Study of The Leadership Styles of Project Managers and Line Managers. *Project Management*, 22, 609–617
- KETCHAND, A.A. and STREWSER, J.R.(1998). The Existence of Ultiple Measures of Organizational Commitment and Experience Related Differences in a Public Accounting Setting” Behavioral Resarch in Accounting, 110, 109–137.
- KILINÇ, T. (1996). Önderlikte Durumsallığın Ötesi(II), *Karizmatik Önderlik Yaklaşımı*. İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 25, 67–108.
- MAXWELL, J.C. (1999). *Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek*. Çev: Selim Yeniçeri, İstanbul: Beyaz Yayınları.

- MEYER, J. P. and ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. California: Sage Publications.
- MOSS, S.A., McFARLAND, J., NGU, S. and KIJOWSKA, A. (2006). Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on The Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment. *Journal of Research in Personality*, xx, 1–17.
- NEMANICH, L. A. and KELLER R.T (2007). Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees. *The Leadership Quarterly*, 18, 49–68.
- OKTAY, E. ve GÜL, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403–427.
- O'REILLY, C. and CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.
- OWEN, H., HODGSON, V. ve GAZZARD, N. (2007). *Liderlik El Kitabı*. İstanbul: Çeviren: Münevver Çelik, Optimist Yayın Dağıtım.
- ÖRS, M., ACUNER, A.M., SARP, N. ve ÖNDER, Ö.R. (2003). Antalya Tıp Fakültesi Hastanesin'de ve Antalya Devlet Hastanesinde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgülerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 56 (4), 217–224.
- ÖZDAMAR, K.(2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113–130.
- PIELSTICK, C. D. (1998). The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis. *Community College Review*, 26, 3- 15.
- PUTTI, J.M., ARYEE, S. and LIANG, T.K. (1989). Work Values and Organizational Commitment: A Study in the Asian Context. *Human Relations*, 42, 275–288.
- SÖKMEN, A. (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- TODD, R. J. (1999). Transformational Leadership and Transformational Learning: Information Literacy and The World Wide Web. *Nassp Bulletin*; 605 (83), 4–12.
- TRACEY, J. B. and HINKIN, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?. *Group & Organization Management*. 23(3), 220–236.
- TSUI, A.S., KEGAN, T.D. and O'REILLY, C.A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549–579.

- YAMANE, T. (2001). Temel Örneklem Yöntemleri. (Birinci Baskı). Çeviren: Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celal AYDIN ve Esen GÜRBÜZSEL. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- YUKL, G. (1994). Leadership In Organizations. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- ZANGORA, G. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. Nursing Forum, 36(2), 14–22.
- ZEL, U. (2001). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- www.kultur.gov.tr., Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm İstatistikleri Bülteni (2006), (erişim tarihi, 11.12.2007)

A Study on Employees' Attitudes towards Transformational Leadership and Organizational Attachment

Ercan YAVUZ

Dumlupınar Üniversitesi

eyyavuz@gmail.com

Introduction

The concept of transformational leadership was first used by political scientist Burns in 1978 during political leadership education (Owen et. al. 2007, s.317). According to Burns, “transformational leadership takes place when one or more people are engaged in a relationship where they encourage their followers or each other to higher motivation and better ethical behaviour.” The transformational leader educates the employees through respecting them and giving them responsibilities (Bass and Avolio, 1993, s. 51).

The sustainability of an organization depends on the most important source of the organization: human. What makes an organization competitive, powerful and continuous is the quality of its employees. Hence, qualified employees should remain within the organization, attached to it and adopt the goals of the organization thus achieve the awareness that he is a citizen of the organization. Organizational attachment is the adoption of organizational goals and values by its members, employees' efforts to become an important member of the organization considering the organization as a family and seeing himself as a family member (Özdevecioğlu, 2003, s.114). Some of the researches that aim at determining the factors which effect organizational attachment take leadership behaviour as an organizational and administrative factor (Çetin, 2004, s.99). Some researchers pointed out that the organizational attachment of employees was affected by the applications and behaviour of the leader. The employee who thinks that he is not supported by the organization, thus the leader, displays lower

attachment towards the organization (Dick and Metcalfe, 2001, s.115; Zangora, 2001, s. 16).

It has been determined that transformational leaders, compared to other leadership behaviours, provide employees with more satisfaction, motivation, attachment and higher performance. It has been observed that employees have a higher level of respect for the leader in organizations with transformational leaders. Leaders render their followers more efficient and prepare an environment for them to present high level performance with transformational leadership behaviour (Keegan and Hartog, 2004, s.610).

Transformational leaders make their followers forget past routines, and help them in developing new solutions for confusing problems and adapting to new environments. Transformational leadership is indicated to be effective on organizational behaviour in this context (Nemanich and Keller, 2007, s.50). The role of transformational leaders on the followers within the organization might be asserted as contributing to the development of the followers in the organization and in a way reconstruction of their identities. The transformational leader shares the mission and organizational aims of the organization with his followers and in the end attaches the employee to the organization to complete the transformation. After such attachment the employee exerts all his efforts and increases his performance (Epitropaki and Martin, 2005, s.572). The transformational leader, beyond completing a determined task in the organization, emphasizes transformation in the organization and develops a common vision to attain attachment of the followers to the organization and conveys the common vision to the members of the organization and determines the common values of the organization (Todd, 1999, s.5).

Material and Method

The research universe of this study encompasses employees who work for four and five star hotels and holiday resorts in Antalya, Aydın and Muğla provinces. According to Ministry of Tourism data pertaining to 2006 the total number of rooms in the enterprises in Antalya, Muğla and Aydın is 149.601. The research universe is (N= 120.272). The sampling calculated making use of the universe is 598 (Yamane, 2001, s.116–117). Two different scales have been reviewed and used. The first one is the “Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)” developed by Bass and Avolio. MLQ leadership scale has been developed by the researchers’ application in several countries and organizations (Tracey and Hinkin, 1998, s.220). The second is the organizational commitment scale developed by Allen and Meyer (Meyer and Allen, 1997). The database of the study comprises 678 valid questionnaires.

Findings

The leadership process occurs either in relation to situational leadership theory or transformational leadership theory. In the organizations where the research was carried out, the employees believe that their leader displays high level of (3,49) transformational leadership behaviour. The organizational attachment of the employees that participated in the research was evaluated as medium scale (3,22). A significant difference is observed between age groups and organizational attachment. The age group of the employees does not affect their attitudes towards organizational leadership. The organizational leadership perceptions of 18 years old employees and 35 years old employees are not different. It has been observed that working period represents a

significant difference in organizational attachment. Employees perception of transformational leadership behaviour was high.

A significant difference has been observed between the gender of the employees and their attitudes towards transformational leadership behaviour. Women have a higher perception of transformational leadership behaviour compared to men. The gender of the employee is not an important factor for determining the attitude towards leadership behaviours. There is a significant difference between the level of education and organizational attachment of the employees. Organizational attachment of the employees decreases with increasing level of education.

Conclusion

Research findings suggest that the organizational attachment of the employees is at the medium level. Employees believe that their leader displays a high level of transformational leadership behaviour. High levels of charisma and intellectual stimulation, as characteristics of transformational leadership, averages compared to other characteristics suggest that leaders have charismatic leadership behaviour and they value development of new ideas by the followers.

As a result of the study, it has been determined that transformational leadership behaviour exists in the organizations studied and the employees shape their attitudes accordingly. Supporting transformational leadership behaviour is important for raising organizational attachment from medium to high levels. Charismatic leadership and intellectual stimulation skills of the leader should be foregrounded while supporting transformational leadership behaviour. The working period of the employee should be protracted in order to increase organizational attachment. Organizational attachments of middle-aged and above employees are high. However, 76,3% of the employees working at the enterprises are young. Organizational attachment increases with time spent within the organization. The rate of employees working for the enterprise less than 5 years was determined as 66,1% for the enterprises where the research was carried out. Thus, it is necessary for the enterprises to revise their employee policies. Enterprises should also consider these issues along with employing transformational leaders for increasing organizational attachment.