

Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Melih AYDIN* 
Abdullah KARAMAN** 

ÖZ

Günümüz örgütlerinde, çalışanların kabiliyetleri liderler ekseninde şekillenmektedir. Çalışanları işleyişsel sürece dahil ederek, onlarla ortak bir vizyon gelişimini teşvik eden vizyoner liderler, bugünün örgütlerinin ihtiyaç duyduğu kolektif eylem anlayışını örgütte hâkim kılarlar. Bu sayede, kendisini örgütün bir parçası gibi hisseden çalışanlarda, örgüte yönelik bağlılık daha da pekişmiş olacaktır. Dinamik ve karmaşık bir örgüt yapısına sahip otel işletmelerinde ise vizyoner liderlere özellikle ihtiyaç duyulmaktadır. Otel çalışanlarına uygulanmış olan bu araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde vizyoner liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaçla, Elazığ ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 123 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, vizyoner liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmada vizyoner liderliğin, otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Vizyoner liderliğin alt boyutlarının ise, örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal bağlılık alt boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Otel İşletmeleri, Vizyon

The Relationship Between Visionary Leadership and Organizational Commitment: A Study in Hotels

ABSTRACT

In today's organizations, the abilities of the employees are shaped on the axis of the leaders. Visionary leaders, who involve employees in the operational process and encourage the development of a common vision with them, make the collective action notion necessary for today's organizations dominant within the organization. Thus, employees who feel themselves a part of the organization will have a stronger commitment to the organization. In addition, in hotels with a dynamic and complex organizational structure, visionary leaders are especially needed. The aim of this research is to determine the impact of visionary leadership on organizational commitment of hotel employees. For this purpose, a questionnaire was applied to 123 employees working in 4 and 5 star hotels in the province of Elazığ. The results of the research showed that there is a significant and positive relationship between visionary leadership and organizational commitment. Another result of the research reveals that the visionary leadership affects hotel employees' organizational commitment levels positively and significantly. It has been found that the sub-dimensions of visionary leadership have a significant and positive impact only on the sub-dimension of affective commitment of organizational commitment.

Keywords: Visionary Leadership, Organizational Commitment, Hotels, Vision, Employee Commitment

1. Giriş

Örgütler, çalışanların ve liderlerin karşılıklı beklentileri ve ilişkileri üzerine kurulu olan sosyal yapılardır. Bu karşılıklı beklenti ve örgüt içi ilişkilerin ötesinde, örgütün ömrünü devam ettirebilmesi için gerekli olan örgütsel değişkenler vardır. Örgütsel bağlılık bu bağlamda, günümüz iş hayatında örgütlerin etkin işleyişi ve ayakta kalabilmesi için önemli değişkenlerden biridir. İşgörenlerin çalıştıkları işletmeyi benimsemeleri sağlanarak örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesi ise, çalışanların fikirlerine değer vererek onları örgütsel karar mekanizmalarına dahil eden vizyon sahibi liderlerin öngörü ve sağduyularıyla mümkün hale gelecektir. Doğan'a (1999, s. 142-143) göre liderlerin başarılı olabilmeleri için, bir vizyona sahip olmaları ve sahip oldukları vizyonun, çalışanlarda bağlılık duygusu uyandırabilmesi gerekmektedir. Çalışanlar için bu durum, amaçları gerçekleştirmede bir motivasyon aracı olacaktır. Vizyon ve liderlik, özün gereği birbirinden ayrılmaz birer unsurdur. Yani lider olduğunu iddia eden kişinin, aynı zamanda bir vizyona sahip olması gerektiği açıktır. Bu durum, kişisel anlamda hem lideri hem de liderin çalıştığı kurumu daha başarılı hale getirecektir.

* Dr. Öğr. Üyesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, maydin@kilis.edu.tr

** Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, akaraman@selcuk.edu.tr

Makalenin Gönderim Tarihi: 25.11.2021; Makalenin Kabul Tarihi: 03.02.2022

Günümüz örgütlerinin ihtiyaç duyduğu lider profilini yansıtan vizyoner liderlik, mevcut durumu açıklığa kavuşturan ve daha iyi bir geleceğe bağlılığı teşvik eden, arzu edilen bir duruma ilişkin bir görüş yaratma ve iletişim kurma kapasitesi anlamına gelir (Brown & Anfara, 2003, s. 16). Güçlü vizyonlar çoğunlukla bir lider sayesinde oluşturulur. Vizyonun paylaşılması ve gerçekleşmesi, liderin vizyonu örgüt üyelerine benimsetebilmesi ile mümkündür. Örgütte, vizyon oluşum sürecine çalışanların katılımı sağlanarak bu sayede vizyonun benimsetilmesi, vizyona yönelik bağlılık oluşmasını da kolaylaştıracaktır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 177). Vizyona bağlı çalışanların ise örgütlerine bağlılıkları doğal olarak pekişecektir. Vizyoner liderlerin yönetimindeki örgütler, her iş kolunda olduğu gibi turizmde, özellikle de karmaşık örgüt yapısındaki otel işletmelerinde başarılı olacaklardır. İlgörü sahibi, sağduyulu, ihtimâlleri gözetererek hareket eden vizyoner liderler, günümüz otel örgütlerinin ihtiyaç duyduğu lider profilini tanımlamaktadır. Bu araştırma, şef ve işgören pozisyonundaki otel çalışanlarına uygulanmıştır. Elazığ ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde vizyoner liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanan araştırmada bir diğer amaç, vizyoner liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Böylece, turizm örgütlerinde işe bağlı çalışanlar yaratılması yolunda vizyoner liderliğin rolü ortaya konmuş olacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Vizyoner Liderlik

Liderlik, mevcut yöneticideki liderlik özelliklerinin farkında olmanın kişinin ideal bir liderin prototipindeki özelliklerle eşleşmesini içeren algısal bir süreçtir (Martin & Egitropaki, 2001, s. 259). Liderlik, örgütsel bağlılığın temel belirleyicisi olarak kabul edilen kişisel ve örgütsel faktörlerinden biri (Mowday vd., 1982) olup, belirli koşullar altında bireysel veya grupsal amaçlara ulaşabilmek için kişinin çevresinde bulunan bireylerin davranış ve faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir. Buna göre lider, bu işlevleri başarıyla uygulayan kişidir (Karaman, 2006, s. 60).

Birçok çalışmada, vizyoner liderlik ile vizyon terimleri, birbirinin yerine kullanılmaktadır (Van Knippenberg & Stam, 2014, s. 243). Vizyon, geleceğe dair tasarlanmış fikirleri ortaya koyabilmeyi, amacın açıkça ortaya konulmasının bir ifadesini ve örgütteki eşsiz düşünceleri yansıtabilmeyi ifade eden bir kavramdır. Geleceğin imajını ortaya koyar ve buna bağlı olarak belirlenen temel amaca yön vermeyi sağlar (Karaman, 2006, s. 23). Bir örgütü mükemmelliğe ve uzun vadede başarıya götürebilecek en güçlü lokomotif unsur, geleceğe dair cazip, etkileyici, zahmete değer ve uygulanabilir olan ve örgütteki bireyler tarafından paylaşılan ortak bir vizyondur (Nanus, 1992, s. 3). Vizyon, bir kurumun ya da işletmenin gelecekte ulaşmak istediği konumu ifade eder. Bu yönüyle vizyon, bir hedefe yönelmeyi sağlayan bir araç olarak da adlandırılabilir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 177). Oluşturulabilecek doğru bir vizyon, insanları harekete geçirerek takım ruhunun oluşmasını destekleyecektir. Vizyon, gelecekteki durumun, mevcut durumdan daha iyi olacağı kanaatini yayar. Çalışanlar parlak bir geleceğe ait bir vizyonu paylaştıkça daha da birbirlerine yakın ve yardımsever olabilirler (Akdemir, 2005, s. 100). Vizyon sahibi lider ilham veren, mücadele hırsını körükleyen, rehberlik eden ve yetki veren kişidir (Brown ve Anfara, 2003, s. 16). Vizyoner liderlik ise başkalarını, hep birlikte gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaya ikna edilmesi amaçlanan bir gelecek tasvirinin sözlü iletişimi olarak tanımlanmaktadır (Van Knippenberg & Sitkin, 2013, s. 46).

Sashkin'e (1995, s. 43) göre, etkili bir vizyoner liderlik, sadece liderin kişisel özellikleri, davranışları ya da durumuyla ilgili bir husus değildir. Vizyoner liderlik, bu sayılan 3 unsurun hepsini kapsamaktadır. Vizyoner liderler, lider tanımlarından farklı bazı kişilik özelliklerine sahiptir. Ayrıca, liderlik yaklaşımı ve eylemlerinin gerektirdiği köklü ve temel bazı anahtar öneme sahip farkındalıklara sahiptirler. Vizyoner lider, sadece hangi davranışları sergilemeleri gerektiğini bilmekle kalmayıp, bizzat bu davranışları sergiler. Yöneticilik, gerçeği analiz edip keşfeder, liderlik ise geleceği vizyon aracılığıyla yaratır (Owen vd., 2010, s. 305).

Değişim kabiliyeti kazanmış örgütlerin en tipik özelliği, vizyon boyutundan eylem boyutuna geçmeyi başarabilmiş olmalarıdır. Böylece, vizyonun gerçeğe dönüşmesi için süreçleri yönetme ve eylemleri harekete geçirme anlamında liderlik becerileri devreye girmektedir (Dilts, 1996, s. 24). Bunun yanında, bir örgütün başarılı olabilmesi önce kendi iç bütünlüğünü sağlamasıyla mümkün olabilecektir. Örgütlerin kendi içlerindeki bütünlük de vizyoner davranışa ve bakış açısına sahip liderlere sahip olmalarıyla sağlanacaktır (Tanrıbil, 2015, s. 105). Kimi örgütler, karizmatik ya da vizyoner liderlere bel bağlarken, kimi

örgütler de yapılara ve sisteme odaklanırlar (Watson & Green, 1996, s. 27). Yöneticiler, vizyonu kontrol etmeye kalkıştıklarında, vizyon potansiyelini kaybeder. “Her şeyin üstünde” kalmaya çalışmak, bir kontrol biçimidir. Bundan ziyade, insanlar vizyona kendi fikirlerini katmaya teşvik edilmelidir. Liderlik, kolektif bir eyleme yol açan iş birliği ilişkilerine dayanarak anlamlı bir amaç için çalışmaktır. İnsanların, kendilerini bir vizyona içtenlikle adanmaları için denetlenmeye değil, bağlanmaya ihtiyaçları vardır ve bunu kendi düşünceleriyle gerçekleştirirler (Owen vd., 2010, s. 305). Buradan hareketle, vizyoner liderlik özelliklerine sahip bir yöneticinin, örgütte etkin oluşunun ve örgütte vizyonun çalışanlar tarafından benimsenmesinin, örgütsel bağlılık kavramıyla yakından ilişkili olabileceği düşünülebilir.

Literatürde, vizyoner liderliğin olumlu örgütsel çıktılar elde etmede etkili olduğuna dair önemli bazı sonuçlara varılmıştır. Vizyoner liderlik davranışlarını sergilemek için gerekli olan esas unsur, kişiler arası beceriler ve yeterliklerdir. Bunun yanında, vizyon sahibi liderlik davranışlarının gücünün, kişinin duygusal yetkinlikleri kullanma kabiliyetine bağlı olduğu kabul edilmektedir (Groves, 2006). Vizyoner lider olmak, işgörenler liderin gözlerinin içine baktığında, her şeyin yolunda gittiğini hissediyor olmaları demektir (Cohen, 2015). Vizyoner liderlik, takipçilerin ilerleyebilmesi için yol açıp yön tayin etmeye, olasılıkları görebilmeye karşılık gelir. Olasılıkları görebilen liderler, işini bilen, pazara ve çevresindeki olanaklara erişebilen, fikirler ve planlar yaratmaları için sorumluluğu altındaki insanları harekete geçirebilen, müşterilerini iyi tanıyan ve bir eylemin gerçekleşebilmesi için birçok şeyi yapabilmeye muktedir olan kişilerdir (Galbraith & Lawler, 1993, s. 265).

Vizyoner bir lider olmak, çalışılan işletme ve üyesi olunan örgütün misyon ve vizyonunun geliştirilmesi anlamını taşır. Birey, kendisi ve ekibi adına neyi temsil ettiğini, katma değerinin ne olduğunu, hedef kitlesinin kimlerden oluştuğunu ve bu hedef kitlenin onlarla çalışmasının gerekçelerini kendisine sorar. Çalışanların bu sorgulamanın içine dahil edilmesi, kendilerini sürece dahil olmayı sağlayacak bir fikir veya vizyonun bir parçası gibi hissetmeleri açısından önemlidir. Çünkü sürece dahil olmadan, örgüte bağlı çalışanlar elde etmek zordur ve bağlılığı olmayan çalışanlar sorumluluk almazlar. Yani kişiler, işleyiş ve sürece dahil edildikleri ölçüde bağlılıkları sağlanır ve nihayetinde sorumluluk alan çalışanlar haline gelirler (Engel & Krames, 2015, s.103).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütler, belirli amaçlara ulaşabilmek için bilinçli bir şekilde tasarlanmış ve tertip edilmiş sosyal birimlerdir (Etzioni, 1964, s. 3). Bu sosyal birimler, amaç ve hedeflere ulaşmada bir araç olarak görülürler. Örgütün kendi içerisindeki işleyişi ve örgüt içi ilişkiler karmaşık bir yapıya sahiptir (Scott, 1961, s. 7). Karmaşık bir yapıdaki modern örgütlerde zorluklar, fırsatlarla bir aradadır. Böyle bir örgütün, faaliyetlerini sürdürüp gelişebilmesi hayal gücünü kullanabilen, özgür düşünce yapısında olan, fırsatlara ve sorunlara odaklanabilen ve sadakât taşıyan üyelerin varlığına muhtaçtır (Halis vd., 2007, s. 274).

Çalışanların örgütsel bağlılığı oldukça karmaşık, farklı açılardan ele alınması gereken ve çoğu zaman paradoksal bir süreçtir (Iles vd., 1990). Bağlılık oluşumu, sosyal bir süreçle şekillenir ve bireyin örgütsel hedefler doğrultusunda belirli değerlere bağlanmasını ifade eder (Miroshnik, 2013, s. 33). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalmasını ve örgütün o çalışana elinde tutmasını veya aynı çalışanın başka bir iş arayarak, mevcutta çalıştığı işten ayrılma sürecini etkiler (Colquitt vd., 2013, 64). Çağdaş bir lider, takipçilerinin yani izdeşlerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini salt kendi menfaatleri olmaktan çıkarıp ortak, kolektif bir menfaate dönüştürmektedirler. Ayrıca, destekçilerinin, liderin misyonuna yüksek derecede bağlılık gösteren kişiler olmasını, görev uğruna önemli kişisel fedakârlıklar göstermelerini ve kendileri için tanımlanmış görevlerin de ötesinde performans sergilemelerini sağlamaktadırlar (Shamir vd., 1993, s. 577). Böylece, liderlik davranışlarının çalışanlar nezdinde karşılık bulması, onların performanslarını da yükseltecektir (Türk & Akbaba, 2017). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı duygusal olarak bağlılık duygusu hissetmelerini güçlendirici bir unsurdur. Güçlü örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgütteki değer ve normları kabul etmeye daha yatkın bireylerdir. Böylece örgütsel amaçlar içselleştirilerek uygulanabilir hale gelecektir (Demirağ & Çelik, 2019, s. 3). Bu durum, çalışan bağlılığının çoğunlukla iş değerleri, iş motivasyonu ve iş katılımı ile bağlantı olduğunu (Lee & Chen, 2013, s. 196) açıklamaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak öncü sayılabilecek araştırmacılar Meyer & Allen, bağlılığı ilk olarak duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ayrımında ele almışlardır. Duygusal bağlılık, örgüte duygusal olarak bağlanma, özdeşleşme ve katılım anlamını taşımaktadır. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilişkili algılanan maliyetleri ifade eder. Allen & Meyer (1990) daha sonra bağlılığın üçüncü bir bileşeni olan normatif bağlılığı ortaya koymuşlardır. Normatif bağlılık, örgütte kalma ile ilgili algılanan zorunluluğu yansıtmaktadır (Meyer vd., 2002). Duygusal bağlılık taşıyan bir çalışan, örgüte mensup olmaktan memnuniyet duyar (Allen & Meyer, 1990, s. 2). Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar kendileri istedikleri için, güçlü devam bağlılığına sahip çalışanlar, buna ihtiyaç duydukları için ve güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar bunu yapmaları gerektiğini düşündükleri için örgütte kalırlar (Allen & Meyer, 1990, s. 3). Çalışanın örgütte kalıp kalmayacağı ile ilgili olan devam bağlılığı boyutu ise Juaneda-Ayensa vd., (2017) tarafından, korku veya baskıcılıkla ilişkilendirilebilecek bir kapana kısılmışlık hissi olarak ifade edilmektedir. Zira çalışanlar, farklı birtakım sebeplerden ötürü o örgütte çalışmaya ihtiyaç duymaktadır ve buna mecburdurlar. Üçüncü bağlılık boyutu olan normatif bağlılık, çalışanın örgüte karşı yükümlülük duygularını ve örgütte kalmasının doğru ve ahlâki olduğu inancını ifade eder. Güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar, bunu yapmaları gerektiğini düşündükleri için o örgütte kalırlar (Meyer & Allen, 1991; Allen, 2016).

Örgüt içerisinde, çalışanlara devamlı olarak işlerini nasıl yapmaları gerektiği ile ilgili direktifler veren ve bu bireylerin kendi düşüncelerini açıklamalarına fırsat vermeyen yönetim şeklinde örgütsel bağlılık zayıflarken, iş yapma şekilleri ile ilgili olarak örgüt üyelerinin daha fazla özgür çalışmalarına ve düşüncelerini ifade etmelerine imkân tanıyan yönetim tarzında ise örgüte yönelik bağlılık olumlu yönde gelişmektedir (Bakan, 2011, s. 148). Bu tarz bir yönetim anlayışını benimseyen dönüşümcü bir lider, çalışanlara hedeflere ulaşma yolunda özümsemesi gereken değerleri teşvik ederek ve örgüt çalışanlarının çabaları ile hedefe ulaşma arasındaki mesafeyi vurgulayarak, peşinden sürüklediği takipçileri olarak adlandırılabilir çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyebilecektir. Bu, en başta takipçileri karar verme süreçlerine dahil ederek, sadakâti teşvik ederek ve her bir bireyin kendi kişisel potansiyelini geliştirebilmek için farklı ihtiyaçlarını tespit edip takdir ederek mümkün olacaktır (Verma & Krishnan, 2013, s. 96).

Örgütlerde bağlılığın sağlanabilmesi için bütünlük ve iç tutarlılığa sahip bir somut eylem ve politika işleyişinden oluşan kapsamlı ve çok yönlü bir yönetim sistemi gerekmektedir. Böyle bir bağlılık odaklı yönetim sisteminin uygulanabilmesi için ise "önce insan" ilkesinin benimsenmesi, misyonun netleştirilip iletilebilmesi, örgütsel adaletin sağlanması, bir topluluk duygusu yaratılması ve son olarak çalışanların gelişiminin desteklenmesi gerekmektedir (Dessler, 1999, s. 65-66). Örgütlerde çalışan bağlılığı nispeten düşük olduğu zaman, vizyonu rehber olarak kullanan ve bağlılık gösteren çalışanlar, aldıkları talimatların tekrar teyidinde başvurabilmektedirler. Bu durumda yöneticinin, kendi tarafından vizyon iletişim sıklığını artırarak, çalışan tatminini giderek olumsuz yönde etkileyen bu durumun önüne geçebilmesi kolaylaşır (Kantabutra, 2006, s. 43).

Literatürde, örgütsel bağlılık ve vizyoner liderlik kavramlarını birlikte işleyen az sayıda araştırma bulunmaktadır. Turizm alanında ise bu eksiklik daha net bir şekilde görülmektedir. Araştırmacılar Dvir, Kass & Shamir (2004), örgütteki çalışanlar tarafından paylaşılan ve bu kişilere toplumsal değerlerle özümsetilmiş bir vizyonun, çalışanların örgütteki duygusal bağlılıkları ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu, devam bağlılıkları ile ise ilişkili olmadığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Dramićanin (2019) ise, Sırbistan'daki seyahat acentelerini ele aldıkları çalışmada otantik liderliğin, seyahat acenteleri çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar, otantik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Akroyd vd. (2009), yöneticilerin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğunu ve bu etkinin de duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarında görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır. Demirağ ve Çelik (2019), Gaziantep'te faaliyet gösteren otel çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılığa olan etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Lee & Chen (2013), turizm endüstrisinde istihdam edilen çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, aynı işyerinde daha uzun süre çalışan işgörenlerin, işlerine karşı daha olumsuz bir tutum geliştirdikleri ve bu durumun da işe bağlılıklarını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmada ana kütleyi, Elazığ ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma şef ve işgören kadrolarındaki çalışanlara uygulanmıştır. Ana kütleyi temsil eden çalışan sayısı 174 olarak belirlenmiştir. Ana kütle içerisinde, hata payı da göz önüne alınarak seçilebilecek örneklem büyüklüğünün, 175 kişilik bir nüfus hacmi için 122 olduğu değerlendirildiğinde (Yolal, 2016: 121), 123 katılımcıyla gerçekleştirilen bu araştırma, örneklem teşkil edecek büyüklüktedir. Örneklemi meydana getiren otellerdeki çalışanlardan %57,7'si erkek, %42,3'ü kadındır.

3.2. Veri Toplama Aracı ve Hipotezler

Araştırmadaki veriler, katılımcılara anket uygulanarak elde edilmiştir. Anket formunun ilk bölümünde Meyer, Allen & Smith tarafından 1993 yılında geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile ilgili 6'şar ifade olup, toplam 18 ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, vizyoner liderliği belirlemeye yönelik, Marshall Sashkin'in (1996) geliştirdiği Vizyoner Liderlik Ölçeği'nden (Leader Behavior Questionnaire) seçilmiş toplam 25 ifade kullanılmıştır. Bu ifadelerden, vizyoner liderliğin boyutlarından olan İletişim, Güvenilirlik, Saygı, Risk ve Odak boyutlarının her birinden toplam 5'er ifade bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin Alpha yöntemi ile elde edilen güvenilirlik analizi bulgularına göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği 0,829, Vizyoner Liderlik Ölçeği ise 0,946 Cronbach Alpha değerine sahiptir. Ölçeklerin güvenilirlikleri, alt boyutlarda da incelenmiş ve Tablo 1'de sunulmuştur. Bu sonuçlar ölçeklerin, kabul edilebilir sınır olan 0,70 değerinin üzerinde ve güvenilir olduklarını ortaya koymaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 333). Araştırma çerçevesinde kullanılacak anketin katılımcılara uygulanması, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Etik Kurulu'nun 31 sayılı karar izni ile uygun bulunmuştur.

Tablo 1. Ölçeklerin ve Alt Boyutların Güvenilirlik Katsayıları

Değişken	İfade Sayısı	Cronbach α
Örgütsel Bağlılık	18 ifade	0,829
Duygusal	6 İfade	0,871
Devam	6 İfade	0,720
Normatif	6 İfade	0,751
Vizyoner Liderlik	25 İfade	0,946
Odak	5 ifade	0,818
İletişim	5 ifade	0,856
Güvenilirlik	5 ifade	0,802
Risk	5 ifade	0,702
Saygı	5 ifade	0,821

Otel işletmelerinde vizyoner liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan araştırmanın hipotezleri, şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Vizyoner liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2: Vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H3: Vizyoner liderliğin alt boyutlarının, örgütsel bağlılık alt boyutlarından a)duygusal bağlılık, b)devam bağlılığı, c)normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Araştırmada yararlanılan ölçekler ve alt boyutlar arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizine başvurulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkileri, Tablo 2 açıklamaktadır.

Tablo 2. Ölçek ve Alt Boyutlar Arasındaki Korelasyon Tablosu

	Değişkenler	Vizyoner Liderlik	Odak	İletişim	Güvenilirlik	Risk	Saygı	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Vizyoner Liderlik	r	1	,934**	,915**	,834**	,860**	,928**	,230**	,435**	,049	,055
	Sig.		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,592	,543
Odak	r	,934**	1	,841**	,743**	,726**	,868**	,161	,389**	-,027	,024
	Sig.	,000		,000	,000	,000	,000	,076	,000	,767	,790
İletişim	r	,915**	,841**	1	,698**	,726**	,806**	,232**	,442**	,021	,082
	Sig.	,000	,000		,000	,000	,000	,010	,000	,820	,365
Güvenilirlik	r	,834**	,743**	,698**	1	,617**	,714**	,220*	,359**	,076	,074
	Sig.	,000	,000	,000		,000	,000	,015	,000	,404	,419
Risk	r	,860**	,726**	,726**	,617**	1	,754**	,153	,302**	,103	-,048
	Sig.	,000	,000	,000	,000		,000	,091	,001	,256	,595
Saygı	r	,928**	,868**	,806**	,714**	,754**	1	,265**	,450**	,047	,120
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000		,003	,000	,606	,188
Örgütsel Bağlılık	r	,230**	,161	,232**	,220*	,153	,265**	1	,677**	,725**	,813**
	Sig.	,000	,076	,010	,015	,091	,003		,000	,000	,000
Duygusal Bağlılık	r	,435**	,389**	,442**	,359**	,302**	,450**	,677**	1	,160	,399**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,076	,000
Devam Bağlılığı	r	,049	-,027	,021	,076	,103	,047	,725**	,160	1	,396**
	Sig.	,592	,767	,820	,404	,256	,606	,000	,076		,000
Normatif Bağlılık	r	,055	,024	,082	,074	-,048	,120	,813**	,399**	,396**	1
	Sig.	,543	,790	,365	,419	,595	,188	,000	,000	,000	

**p<0,001

Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin genel ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişkiler, Tablo 2’de sunulmuştur. Tabloda, vizyoner liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r= 0,230$) bulunduğu görülmektedir. Vizyoner liderlik genel ölçek skoru ile kendi alt boyutları arasında 0,834-0,934 aralığında yüksek düzeyde, aynı şekilde vizyoner liderliğin alt boyutlarının birbirleri arasında 0,617-0,868 aralığında yüksek düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Vizyoner liderliğin alt boyutlarının yalnızca örgütsel bağlılığın alt boyutlarından Duygusal Bağlılık alt boyutu ile aralarında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişki katsayıları 0,302 ile 0,450 aralığında olup, orta düzeydedir (Büyüköztürk, 2009, s. 32). Bu sonuçlara göre, H1 hipotezi kabul edilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan otel çalışanları ile ilgili demografik bilgilere, Tablo 3’te yer verilmiştir. Veriler, farklı departmanlarda çalışan işgören ve şef pozisyonundaki çalışanlara uygulanmıştır.

Tablo 3. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Kişi	Yüzde (%)	Çalışılan Departman	Kişi	Yüzde (%)
Erkek	71	57,7	Ön Büro	34	27,6
Kadın	52	42,3	Yiyecek-İçecek	23	18,7
Medeni Durum	Kişi	Yüzde (%)	Kat Hizmetleri	26	21,1
Evli	65	52,8	Muhasebe	19	15,4
Bekâr	58	47,2	Teknik Servis	21	17,1
Yaş	Kişi	Yüzde (%)	Oteldeki Pozisyonu	Kişi	Yüzde (%)
20 yaş ve altı	8	6,5	İşgören	99	80,5
21-30 yaş	51	41,5	Şef	24	19,5
31-40 yaş	52	42,3	TOPLAM	123	100
41-50 yaş	12	9,8			
51 yaş ve üzeri	0	0			
Eğitim Düzeyi	Kişi	Yüzde (%)			
İlköğretim	38	30,9			
Lise	50	40,7			
Ön Lisans	19	15,4			
Lisans	16	13,0			

Katılımcılara uygulanan anket formlarından elde edilen veriler incelendiğinde, Elazığ'da yer alan dört ve beş yıldızlı otellerdeki erkek çalışan sayısının, kadın çalışan sayısına oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışanlar genellikle genç yaş grubunu temsil eden bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları departmanlarda dengeli bir dağılım söz konusudur. Evli ve bekâr çalışanların sayısı, birbirine yakındır.

4.2. Araştırma Hipotezlerinin Sınanması

Vizyoner liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinin temel alındığı bu çalışmada, H2 hipotezini sınamak için yapılan regresyon analizi bulguları, Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Beta	F	p	DW
Vizyoner Liderlik	Örgütsel Bağlılık	0,053	0,230	6,768	0,010*	1,752

*p<0,05

Otel işletmelerinde vizyoner liderliğin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. H2 hipotezini sınamak için yapılan regresyon analizi incelendiğinde, otokorelasyon olup olmadığı tespit edilmesi için başvurulan Durbin-Watson değerinin 1,752 olduğu görülmüştür. Bu değer, istenilen aralıkta olduğu anlaşılmıştır. R² değeri, örgütsel bağlılık bağımlı değişkenindeki değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken olan vizyoner liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Elde edilen R² değeri, çalışanların örgütsel bağlılıklarının %5,3'lük kısmının vizyoner liderlik bağımsız değişkeni tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır. Buna göre, vizyoner liderlikte meydana gelen 1 birimlik standart sapma artışı, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerindeki standart sapmada 0,230 oranında bir artışa karşılık gelmektedir. Bu bulgulara göre vizyoner liderliğin, otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmış olup (p<0,05), H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. Vizyoner Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Beta	F	p	DW
Odak	Duygusal Bağlılık	0,237	,389	7,279	0,000***	1,634
İletişim			,442		0,000***	
Güvenilirlik			,359		0,000***	
Risk			,302		0,000***	
Saygı			,450		0,000***	

**p<0,001

H3a hipotezini sınamak için yapılan regresyon analizi incelendiğinde, otokorelasyon olup olmadığı tespit edilmesi için başvurulan Durbin-Watson değerinin 1,634 olduğu görülmüştür. Vizyoner liderlik

bağımsız değişkeninin alt boyutlarının, örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmeyi açıklayan Tablo 5'te, vizyoner liderliğin alt boyutlarının her birinin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre, otel çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin %23,7'si, vizyoner liderliğin alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. Vizyoner liderlik alt boyutlarındaki 1 birimlik standart sapma artışı, duygusal bağlılık düzeyi üzerinde sırasıyla Odak boyutunda ($\beta=0,389$), İletişim boyutunda ($\beta=0,442$), Güvenilirlik boyutunda ($\beta=0,359$), Risk boyutunda ($\beta=0,302$), ve Saygı boyutunda ($\beta=0,450$) nispetinde artışa neden olmaktadır. Buna göre vizyoner liderliğin her bir alt boyutunun, otel çalışanlarının örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır ($p<0,001$). H3a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. Vizyoner Liderlik Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Beta	F	p	DW
Odak	Devam Bağlılığı	0,050	-0,408	1,234	0,767	1,923
İletişim			-0,007		0,820	
Güvenilirlik			0,159		0,404	
Risk			0,198		0,256	
Saygı			0,143		0,606	

Vizyoner liderlik bağımsız değişkeninin alt boyutlarının, örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı üzerindeki etkilerini açıklayan Tablo 6'ya göre, vizyoner liderliğin alt boyutlarının, örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. H3b hipotezi reddedilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 7. Vizyoner Liderlik Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Beta	F	p	DW
Odak	Normatif Bağlılık	0,086	-0,376	2,192	0,790	1,814
İletişim			0,195		0,365	
Güvenilirlik			0,074		0,419	
Risk			-0,325		0,595	
Saygı			0,481		0,188	

Vizyoner liderlik bağımsız değişkeninin alt boyutlarının, örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık üzerindeki etkilerini açıklayan Tablo 7'ye göre, vizyoner liderliğin alt boyutlarının, örgütsel bağlılık değişkeninin normatif bağlılık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. H3c hipotezi reddedilmiştir ($p>0,05$).

5. Sonuç ve Tartışma

Örgütler, ortak amaçlar etrafında bir araya gelen bireylerin oluşturduğu, yapı olarak emek unsurunun kaynağı niteliğindeki birimlerdir. Farklı iş kollarında faaliyet gösteren çok sayıda örgüt içerisinde oteller, tabiatı gereği iş birliğine büyük ölçüde ihtiyaç duymaktadır. Örgüt üyelerinin, örgütsel amaçlar çerçevesinde içselleştirip bağlandığı değerler, istihdam edildikleri yerde örgütsel bağlılığa temel teşkil eder. Otel işletmeleri gibi dinamik ve karmaşık örgüt yapısına sahip ortamlarda örgüte bağlı çalışanlar yaratmak ise vizyon aracılığıyla geleceği okuyabilen liderler güdümünde başarıya ulaşabilecektir. Değişime ayak uydurabilmeyi başaran örgütler, liderin vizyonu icraate dönüştürebilme becerisi sayesinde fark yaratabilmeyi başarır. Bu farkı yaratabilmenin ön koşulu ise, vizyonun tüm üyeler tarafından benimsenip lidere izdeşleri tarafından saygı duyulabilmesine, ona içten bağlı kalınabilmesine ve ortak bir değer etrafında düşünce ve eylem birliğine varılabilmesine bağlıdır.

Yoğun iş hacminin görüldüğü otel işletmelerinde, çalışan istikrarı için, liderin motivasyonel becerileri hayati rol oynamaktadır. Ufku görebilen liderler, çalışanların gelecek portresinde kendilerini önemli birer figür olarak görebilmeleri yolunda yaşamsal bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Takımda kendi öz yeteneklerinin, yönetim tarafından kendisine atfedilen olumlu anlamın ve örgütsel kararlardaki payının farkında olan bir çalışan, liderin izdeşi olma misyonunu içinden gelerek üstlenecek ve örgüte yönelik bir içerdelik duygusu hissedecektir. Sonuç olarak liderin vizyonerliğinden, lidere bağlı çalışanlar, izdeşler ortaya

çıkacak; bu da çalışanların örgüte olan bağlılıklarını pekiştirecektir. Martin & Epitropaki (2001: 259), liderlerin örgüte bağlı çalışanlara yaklaşımı ile ilgili olarak liderlerin örgütsel bağlılık düzeyi düşük olanların işlerine çok bağlı olmadıklarını algıladıklarından, bu çalışanlarla olan ilişkilerinde, işlemsel davranışların yeterli olduğuna kanaat getirdiklerini ve dönüşümsel davranışlarını daha bağlı olduğunu düşündükleri, yani örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanlara yönlendirdiklerini açıklamaktadır.

Bireylerin kendi özel hayatında ve iş çevresinde bağlılığı aramasının, bağlılığa ilişkin sonuçları kutlamasının ve bunda direnmesinin sebebi, bağlılığın kalıcılık duygusu taşımasıdır. Bağlılık özünde bireyin, gelecekte kendisine fayda sağlayacak bir eylem yolundaki zorlukları sırtlayacağı anlamını taşır. Özellikle, belirsiz bir geleceğe dair bir ilişkiyi ya da eylemi sürdürme konusunda çekinceleri olduğunda, birey bağlılık duyma konusunda isteksiz olur (Meyer, 2016). Bu durum, bireylerin çalıştıkları örgütte psikolojik temelde kalıcılığı aradıkları ve bu arayışın özünde örgütsel bağlılığın önemli bir pekiştirici olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, Elazığ ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde, vizyoner liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda yapılan analizler sonucunda, otel işletmelerinde vizyoner liderliğin, çalışan ve şef pozisyonundaki otel personelinin örgütsel bağlılığını etkilediği, bu etkinin duygusal bağlılık boyutuyla açıklandığı bulgulanmıştır ($p < 0,001$). Vizyoner liderliğin anlamlı olarak etkilediği örgütsel bağlılık alt boyutunun “duygusal bağlılık” olduğu bulgulanmıştır. Normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde vizyoner liderliğin bir etkisinin olmadığı ($p > 0,05$), araştırmadan çıkan sonuçlardan biridir. Bu durum, otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel bağlılık durumlarını, bağlı buldukları liderin bu çalışanlara yüklediği bir zorunluluk ya da ahlâki bir görev olmanın ötesinde, içlerinden gelerek ve kendiliğinden, bir dış etkenin (toplumsal normlar-çalışmaya mecbur olmak vb.) tesirinde kalmadan duydukları bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Günümüz çağdaş yönetim anlayışını açıklar nitelikteki bu bulgu, baskıcı ve köhne bakış açılarıyla bireylerin lider vizyonuna sahip çıkmayacaklarını ortaya koymaktadır. Aksine, çalışanların alınan kararlarda kendi görüşlerine başvurulması, kendilerine önem verildiğinin hissettirilmesi ve en önemlisi çalışmaktan mutluluk duydukları örgütte kendilerini güvende hissetmelerıyla bu mümkün hale gelecektir. Böylece, örgüte içten bağlı çalışanlar yaratılmış olacak, liderin ise bundaki payı kaçınılmaz olacaktır.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan hareketle, otel çalışanlarının lidere gönülden bağlılıklarını ve liderle paylaştıkları ortak vizyonu açıklayan bu duygudaşlık hissini, takipçilerini örgütte liderin peşinden sürükleyecek dikkate değer bir örgütsel çıktı olabileceğini söylemek mümkündür. Zhu vd., 2005 ; İşcan ve Tanrıbil, 2016; Kesumayani vd., 2020 ve Dhammika, 2020; tarafından yapılan çalışmalar da vizyoner liderliğin, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğunu desteklemektedir. Bu araştırma, lidere inanmanın vizyona inanmaktan geçtiğinin anlaşılması bakımından önemli bir referans niteliğindedir. Bu bağlamda, otel işletmelerinde vizyon sahibi liderlerin yer alması ve liderle çalışan arasındaki despotik perdenin kaldırılması, çalışan bağlılığının sağlanması ve pekiştirilmesi bakımından önem arz etmektedir. Gelecekte yapılacak olan araştırmalar, otel işletmelerindeki yönetici profillerinin liderlik özellikleri temelinde incelenmesi üzerine odaklanabilir. Ayrıca, farklı otel örgütlerindeki örgüt içi lider-takipçi iletişim tarzları mercek altına alınarak vizyonu çalışanlara benimsetebilmede başarılı olmuş lider profilleri dikkatle incelenmelidir. Böylece, elde edilen lider vesikaları, başarılı bir örgüt yapılanması adına geleceğe ışık tutabilecektir. Liderliğin bağlılığa olan etkisinin yanında, liderlerin bizzat kendilerinin örgütsel bağlılıklarını ele almak da örgüt hakkında önemli bilgileri ortaya koyacaktır.

6. Extended Abstract

In today's organizations, one of the foremost handicaps on the way to success is the absence of a successful leader. A leader who lacks leadership qualities, on the other hand, affects the commitment of many employees to their own work in the organization. Among the many organizations operating in different business lines, hotels, by their very nature, need cooperation to a great extent. The values that the members of the organization internalize and attach within the framework of organizational goals form the basis of organizational commitment. In environments with dynamic and complex organizational structures such as hotel businesses, creating employees who are committed to the organization will be possible under the guidance of leaders who can read the future through vision. Organizations that can adapt to change

can make a difference thanks to the leader's ability to transform vision into action. The prerequisite for making this difference depends on the vision being adopted by all members, the leader being respected by his followers, being loyal to him/her sincerely, and reaching a unity of thought and action around a common value.

The motivational skills of the leader play a vital role for employee stability in hotel businesses with intense business volume. Leaders who can see the horizon appear as a vital tool for their employees to let them see themselves as key figures in their future portrait. An employee who is aware of his own abilities in the team, the positive meaning attributed to him by the management, and the share of organizational decisions, will undertake the mission of being a follower of the leader, and will feel a sense of insideness towards the organization. As a result, from the leader's vision, followers who are committed to the leader will emerge and this will reinforce the commitment of employees to the organization.

In this study, the impact of visionary leadership on employee's organizational commitment was investigated. Research was applied to four and five star hotel employees operating in the province of Elazığ/TURKEY. Results of the analyzes showed that, in the hotels the visionary leadership influences the organizational commitment level of the employees and chefs, and this effect is predicted by the affective commitment dimension ($p < 0.001$). It has been found that the sub-dimension of organizational commitment, which is significantly predicted by visionary leadership, is "affective commitment". One of the results of the study is that visionary leadership does not have a significant effect on normative commitment and continuance commitment ($p > 0.05$). This result shows that the organizational commitment of the employees in the hotels is related to the commitment they feel spontaneously, without being influenced by an external factor such as social norms, being obliged to work, etc. This finding, which explains today's contemporary management approach, reveals that individuals with their oppressive and outdated perspectives will not share their leader's vision. On the contrary, this will become possible when the employees' opinions are sought in the decisions taken, they are made to feel that they are given importance, and more prominently, they feel safe in the organization they are happy to work in. Thus, employees who are deeply committed to the organization will be created, and the leader's share in this will be inevitable.

Based on the findings of the research, it can be concluded that the feeling of sympathy, which explains the wholehearted commitment of the hotel employees to the leader and the leader's shared vision can be a remarkable organizational output that will drag the followers after the leader in the organization. Studies of Zhu et al., 2005; Iscan and Tanribil, 2016; Kesumayani et al., 2020 and Dhammika, 2020; also support that visionary leadership has a significant and positive effect on organizational commitment.

This research is a central reference in terms of understanding that believing in the leader goes through believing in the vision. In this context, the presence of visionary leaders in hotel businesses and the removal of the despotic veil between the leader and the employee are of great importance in terms of ensuring and reinforcing employee commitment. Future research may focus on examining manager profiles in hotels on the basis of leadership characteristics. In addition, the leader-follower communication styles in different hotel organizations should be examined and the leader profiles that have been successful in making the employees adopt the vision should be carefully examined. These leaders will be able to shed light on the future for a successful organizational structure. In addition to the impact of leadership on commitment, addressing the organizational commitment of the leaders themselves will also reveal important information about the organization.

Keywords: Visionary Leadership, Organizational Commitment, Hotels, Vision, Employee Commitment

Kaynakça

Akdemir, S., (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi Teorik Bir Yaklaşım*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Akroyd, D., Legg, J., Jackowski, M.B., VE Adams, R.D. (2009). The Impact of Selected Organizational Variables and Managerial Leadership on Radiation Therapists' Organizational Commitment. *Radiography*, 15(2), 113-120.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. (2016). Commitment as a Multidimensional Construct, In John P. Meyer (Ed.), *Handbook of Employee Commitment*, 28-42, Edward Elgar Publishing.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Brown, K. M., & Anfara, V. A. (2003). Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level. *NASSP Bulletin*, 87(635), 16–34. doi:10.1177/019263650308763503
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cohen, Z. (2015). *Five Steps to Effectively Leading Your Company*.
<http://www.forbes.com/sites/entrepreneursorganization/2015/02/11/5-steps-to-effectively-leading-your-company/#4918159f5eed> [Accessed: 21 February 2021].
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Demirağ, B. & Çelik, M. (2019). Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 1-21.
- Dessler, G. (1999). How to Earn Your Employees' Commitment. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 58–67. doi:10.5465/ame.1999.1899549
- Dhammika, K.A.S., 2016. Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader Member Exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4(1), 1–10. DOI: <http://doi.org/10.4038/wjm.v4i1.7452>
- Dramićanin, S. (2019). The Impact of Authentic Leadership on the Commitment of Employees in Travel Agencies in The Republic of Serbia. *Journal of Economics, Management and Informatics*, 10(1), 29-41.
- Dilts, R. (1996). *Visionary Leadership Skills: Creating a World to Which People Want to Belong*. California: Meta Publications.
- Doğan, S. (1999). *Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Dvir, T., Kass N., ve Shamir, B. (2004). The Emotional Bond: Vision and Organizational Commitment Among High-tech Employees. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2), 126 – 143.
- Engel, J.M. & Krames, J.A. (2015). *The Prosperous Leader: How Smart People Achieve Success*. New York: Morgan James Publishing
- Etzioni, A., (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Galbraith, J. R. & Lawler, E.E. (1993). *Organizing for the Future: A new Logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers.
- Groves, K. S. (2006). Leader Emotional Expressivity, Visionary Leadership and Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 566-583.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Halis, M., Çoban, M., Battal, Ş. & Şahin, H.M. (2007). *Stratejik Liderlik*, Alfa Yayınları.
- Iles, P., Mabey, C., & Robertson, I. (1990). HRM Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes. *British Journal of Management*, 1(3), 147–157.
- İşcan, Ö.F., & Tanrıbil, S. (2016). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Adalet Algılarına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 1021-1032.
- Juaneda-Ayensa E, Clavel San Emeterio M. & González-Menorca, C. (2017). Person-Organization Commitment: Bonds of Internal Consumer in the Context of Non-profit Organizations. *Frontiers in Psychology*, 8(1227). doi: 10.3389/fpsyg.2017.01227
- Kesumayani H, Eliyana A, Hamidah, A. M, Sebayang K.D. (2020). Boosting Organizational Commitment Through Visionary Leadership and Work Life Balance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 312-322. doi:10.31838/srp.2020.9.48
- Kantabutra, S. (2006). Leader and Follower Factors in Customer and Employee Satisfaction: It Takes Two to Tango. *Journal of Applied Business Research*, 33-46.
- Karaman, A. (2006). *Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

- Lee, C., & Chen, C. (2013). The Relationship between Employee Commitment and Job Attitude and Its Effect on Service Quality in the Tourism Industry. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2013(3), 196-208.
- Martin, R. & Epitropaki, O. (2001). Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 247-262.
- Miroshnik, V.W. (2013). *Organizational Culture and Commitment: Transmission in Multinationalist*, London: Palgrave Macmillan.
- 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. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P. (2016). Employee Commitment: an Introduction and Roadmap, In John P. Meyer (Ed.), *Handbook of Employee Commitment*, 3-12, Edward Elgar Publishing.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers,
- Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2010). *Liderlik El Kitabı: Etkin Bir Liderlik İçin Eksiksiz ve Pratik Bir Kılavuz*. Çev. Münevver Çelik. İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Sashkin, M. (1995) Visionary Leadership. In J. Thomas Wren (Ed.), *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*, 402-407, New York: The Free Press.
- Scott, W. G. (1961). Organization Theory: An Overview and an Appraisal. *The Journal of the Academy of Management*, 4(1), 7-26.
- 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.
- Tanrıbil, S. (2015). *Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algularına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Türk, M. & Akbaba, M. (2017). Stratejik Liderlik Algılamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(16), 182-196.
- Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S.B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals* 7(1), 1-60.
- Van Knippenberg, D., & Stam, D. (2014). Visionary Leadership. In David Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 241-259. Oxford: Oxford University Press.
- Verma, S.P. & Krishnan, V.R. (2013). Transformational Leadership and Follower's Organizational Commitment: Role of Leader's Gender. *NMIMS Management Review*, October 2013.
- Watson, S. & Green, D.N. (1996). Implementing Cultural Change Through Human Resources: The Elusive Organization Alchemy? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 8(2), 25-30.
- Yolal, M. (2016). *Turizm Araştırmalarında Örnekleme: Bibliyometrik Bir Araştırma*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zhu, W., Chew, I.K.H. & Spangler, W.D. (2005). CEO Transformational Leadership & Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-capital-enhancing Human Resource Management, *The Leadership Quarterly*, 16: 1, 39-52.

Araştırmacıların Katkı Oran Beyanı / Contribution of Authors

Yazarların çalışmadaki katkı oranları %50/%50 şeklindedir.
The authors' contribution rates in the study are %50/%50 form.

Çıkar Çatışması Beyanı / Conflict of Interest

Çalışmada herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.
There is no conflict of interest with any institution or person in the study.

İntihal Politikası Beyanı / Plagiarism Policy

Bu makale İntihal programlarında taranmış ve İntihal tespit edilmemiştir.
This article was scanned in Plagiarism programs and Plagiarism was not detected.

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı / Scientific Research and Publication Ethics Statement

Bu çalışmada Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi kapsamında belirtilen kurallara uyulmuştur.
In this study, the rules specified within the scope of the Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive were followed.