

Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı İlişkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma (The Relationship between Visionary Leadership, Organizational Commitment and Job Performance: A Research on Hotel Employees)

* Alev SÖKMEN^a , Şennur IŞIK YAVANOĞLU^b

^a Kastamonu University, Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Kastamonu/Türkiye

^b Ankara Hacı Bayram Veli University, Graduate Education Institute, Department of Management and Organization, Ankara/Türkiye

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 24.03.2023

Kabul Tarihi: 23.06.2023

Anahtar Kelimeler

Vizyoner liderlik

Örgütsel bağlılık

İş performansı

Öz

Bu çalışmada öncelikle vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma verileri, bir otel işletmesinde görev yapan 328 çalışandan 2022 yılı Ekim-Kasım döneminde toplanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulardan hareketle yapılan korelasyon analizi sonucunda vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ve örgütsel bağlılığın da iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu göstermiştir. Buna göre otel çalışanlarının vizyoner liderlik algılarının artması durumunda örgütsel bağlılık ve iş performansı düzeylerinin de artacağı gözlenmektedir. Öte yandan elde edilen araştırma bulguları, incelenen otel işletmesinde vizyoner liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisinin olduğunu da göstermektedir.

Keywords

Visionary leadership

Organizational commitment

Job performance

Abstract

In this study, it is primarily aimed to reveal the relationships between the variables of visionary leadership, organizational commitment and job performance. Research data collected from 328 employees working in a hotel enterprise in October-November 2022. As a result of the correlation analysis based on the findings obtained in the study, it has been determined that there is a positive and significant relationship between visionary leadership, organizational commitment, and job performance. The results of the regression analysis showed that visionary leadership has a significant effect on organizational commitment and job performance, and organizational commitment has a significant effect on job performance. Accordingly, it is observed that if the visionary leadership perceptions of hotel employees increase, their organizational commitment and job performance levels will also increase. On the other hand, the findings of the research also show that organizational commitment has a partial mediation effect on the effect of visionary leadership on job performance in the examined hotel enterprise.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: alevsokmen@kastamonu.edu.tr (A. Sökmen)

DOI: 10.21325/jotags.2023.1256

GİRİŞ

Hizmet sektörünün yapısı, yoğun rekabetin olduğu, yapısal değişikliklerin hızlı yaşandığı dinamik iş ortamları olması nedeniyle liderlerden yeni vizyonlar, takipçilerden olağanüstü çaba ve bağlılık gerektirmektedir. Vizyoner lider dış çevreyi kavramakta ve uygun şekilde tepki vermektedir (Nanus & Dobbs, 1999; Taylor, Cornelius & Colvin, 2014). Liderin vizyoner davranışının etkinliği, kısmen örgütteki örgütsel değişikliklerin kolaylaştırılması olarak görülebilir (Groves, 2006, s.570). Vizyoner lider örgütsel uygulamaları, ürünleri, hizmetleri ve prosedürleri, etkilemede ve şekillendirmede, kurumsal vizyonu harekete geçirmede etkilidir. Ayrıca vizyoner lider oluşturulan vizyonu çalışanlara aktarmakta, çalışanların vizyonu benimsemesini sağlamakta, çalışanları harekete geçirmekte böylece örgütsel hedef ve amaçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Vizyoner liderlik, karmaşık organizasyonları yönetmenin anahtarı olarak görülmektedir (Westley & Mintzberg, 1989, s.17).

Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilme derecesini ve çalışanların rolünü değerlendirmede performans önemli bir ölçüttür. Çalışanların her birinin performansının toplamı o örgütün toplam iş performansını oluşturmaktadır (Bağcı, 2014, s.61). Vizyoner lider, organizasyonlarda yüksek düzeyde motivasyon, uyum, güven, bağlılık ve performans oluşturmaktadır (Zhu, Chew & Spangler, 2005; Taylor vd., 2014).

Örgütsel bağlılık, çalışanın, örgütün değerlerini ve amaçlarını benimsemesi, gönüllü olarak enerjisi ve zamanını bu değer ve amaçların gerçekleştirilmesi için kullanması, örgüte karşı sorumluluk hissetmesi, kendisini örgütle bütünleştirmesi ve örgütte kalma isteğinin devam etmesi ile örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır (Erdoğan & Sökmen, 2019, s.245). Vizyoner liderler, çalışanları, içgörü ve ilham, iletişim ve bağlılık durumlarını daha fazla etkileyebilmektedirler (Westley & Mintzberg, 1989, s.31). Steers (1977) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığın iş performansını etkilediğini savunmuştur.

Yukarıda belirtilen yaklaşımlar çerçevesinde, bu çalışmanın amacı, 5 Yıldızlı Uluslararası Zincire ait bir otel işletmesinde çalışanlarının vizyoner liderlik algıları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirerek örgütsel bağlılığın bu ilişkideki rolünü incelemektir. Vizyoner liderlik, iş performansı ve örgütsel bağlılık bağlamında gerek ulusal gerekse de uluslararası yazında birtakım çalışmalar yer almaktadır. Ancak, gerek uluslararası alanda gerek Türkiye’de aynı örneklem üzerinden vizyoner liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi örgütsel bağlılığın aracılık rolü bakımından bütüncül olarak ele alan çalışmalara özellikle de konaklama sektöründe rastlanılmamış olmasının, bu çalışmanın önemini artırdığı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Vizyoner Liderlik

Son yıllarda liderlikler; karizmatik, etkileşimci, dönüşümcü ve vizyoner liderlik gibi yeni paradigmlar olarak gelişmiştir (Saba, Tabish & Khan, 2016, s.20). Araştırmacılar vizyoner liderin sergilediği davranış etkililik sağladığı için vizyoner liderliği keşfetme ihtiyacına vurgu yapmışlardır (Pathardikar & Sahu, 2014, s.105). Giderek karmaşılaşan organizasyonları başarılı bir şekilde yönetebilmek için uygulamada (Business Week, 1984; Kiechel, 1986) ve akademide (Bennis, 1982; Mendell & Gerjuoy, 1984) strateji ve liderlik kavramları, stratejik vizyon kavramıyla birleştirilmiştir (Westley & Mintzberg, 1989, s.17). Lider, vizyon geliştirerek yön belirleyen ve bu vizyonu takipçilere ileterek ilham ve yön veren kişi olarak tasvir edilmektedir (Robbins,1996, s.223). Stratejik

vizyon, liderliğin kapsamına alındığında lider ile takipçiler arasında aynı zamanda fikir ile eylem arasında bir köprü oluşturmaktadır (Westley & Mintzberg, 1989, s.20). Vizyoner liderlik, uzun vadeli, zamana yayılan stratejik bir bakış açısını ifade etmektedir (Pathardikar & Sahu, 2014 s.105).

Liderlik vizyonunun; gelecekte arzu edilen örgütsel durumun tasarlanması (Bass, 1987, s.51), etkili bir şekilde ifade edilerek takipçilere iletilmesi (Bennis & Nanus, 1985; Gluck, 1984; Tichy & Devanna, 1986) ve takipçilerin vizyonu hayata geçirmesi için yetkilendirilmesi yoluyla (Conger & Kanungo, 1987; Sashkin, 1987; Srivastva, 1983; Robbins & Duncan, 1987) üç aşamalı süreç olarak adlandırılmasında çoğu araştırmacının hemfikir olduğu anlaşılmaktadır (Westley & Mintzberg, 1989, s.17-18).

Vizyoner liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda çeşitli tanımlar ortaya konmuştur. Colton (1985, s.33) vizyoner liderleri, ne olduğundan ziyade, ne yapmayı veya ne olmayı istendiğini tanımlayan, kişisel ve grup faaliyetleri için hedef ve amaçlar belirleyen kişiler olarak tasvir etmektedir. Sashkin (1992) ve Nanus (1992) tarafından vizyoner liderlik, organizasyonun işleyişine amaç ve anlam sağlayan net vizyonlar yaratma ve ifade etme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Taylor vd., 2014, s.567). Bir başka tanımda vizyoner lider; büyük resmi görebilen, zeki olan, ekibi dahil eden, bilgi arayan, bir vizyona sahip olan, durumsal bağlamı dikkate alırken amaçlara bağlı olan ve dikkat çeken kişidir (Sashkin & Sashkin, 2003). Vizyoner liderler, takipçilerinin değerleri veya ihtiyaçları hakkında fikir sahibi olup bu ihtiyaçları veya değerleri yansıtan bir vizyon beyanı geliştirebilmektedirler (Kirkpatrick, 2004; Dhammika, 2016, s.1-2). Vizyoner lider, davranış ve performans arasındaki ilişkiyi bütünleştirmek için çalışmaktadır (Pathardikar & Sahu, 2014, s.107). Sashkin ve Sashkin (2003)'e göre vizyoner liderin liderlik özellikleri, bir organizasyonun performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Vizyoner liderliğin, takipçiler üzerinde, lidere yüksek bağlılık, yüksek güven, yüksek performans seviyeleri ve yüksek örgütsel performans ile sonuçlanan olumlu etkileri olduğu ortaya konmuştur (DuBrin, 1998). Lider tarafından desteklenen bir çalışma ortamı çalışanların daha fazla bağlılık ve katılımı ile sonuçlanabilmektedir (Dick & Metcalfe, 2001, s.113). Örgütsel bağlılık, vizyoner liderlik de dâhil olmak üzere birçok faktör tarafından belirlenen bir durumdur. Çeşitli çalışmalarda bu iki değişken arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir (Kesumayani, Eliyana, Hamidah, Akbar & Sebayang, 2020, s.313).

İş Performansı

İş performansı, örgütsel hedeflere katkıda bulunan ve bireyin kontrolü altında olan eylem ve davranışlar anlamına gelmektedir (Rotundo & Sackett, 2002, s.66). İş performansı, çalışanların katıldığı veya ortaya çıkardığı, örgütsel hedeflerle bağlantılı ve bunlara katkıda bulunan ölçeklenebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Viswesvaran & Ones, 2000, s.216). Campbell (1990), performansı işlevsel olarak örgütsel amaçlarla ilgili davranışlar olarak kavramsallaştırarak yazına önemli katkılarda bulunmuştur (Varela & Landis, 2010, s.625). İş performansının tüm alanını modellemek için Katz ve Kahn (1978), Campbell (1990), Campbell, McHenry ve Wise (1990), Borman ve Brush (1993), Borman ve Motowidlo (1993), Welbourne, Johnson ve Erez (1998), Murphy (1989) girişimde bulunmuştur. Başka araştırmacı grubu ise Hollinger ve Clark (1982), Brief ve Motowidlo (1986), Organ (1988, 1997), Crino (1994), George ve Brief (1992), Hunt (1996), Raelin (1994), Robinson ve Bennett (1995), Robinson ve Greenberg (1998), Van Dyne, Cummings ve Parks (1995) belirli performans bileşenlerine yoğunlaşmışlardır (Rotundo & Sackett, 2002, s.66-67).

Performans modellemesi bileşenlerin tanımlanmasında ilk kez Katz ve Kahn (1966) tarafından ortaya atılan role dayalı sınıflandırmaya göre çalışan performansı rol içi ve rol dışı davranışlar şeklinde iki kategoriye ayrılmıştır. Buna göre resmi iş tanımlarında bulunan davranışlar rol içi davranışları, görev çağrısının ötesine geçen davranışlar ekstra rol davranışlarını açıklamaktadır (Varela & Landis, 2010, s.626). Katz ve Kahn (1978) sistemdeki rol performansını, performansın nicel ve nitel standartlarını karşılamak veya aşmak olarak tanımlamıştır (Rotundo & Sackett, 2002, s, 67). Bazı araştırmacılar, davranışı ve iş performansı ile ilişkili boyutları açıklamak için iş analizi tekniklerini kullanmıştır. Campbell (1990), iş performansını oluşturan çoklu boyutların görev analizleri, kritik olay analizleri ve diğer iş analizi analizleri ile gösterilebileceğini ileri sürmektedir (Viswesvaran & Ones, 2000, s,216).

Borman ve Motowidlo (1993), iş performansının yapısını, görev ve bağlamsal performansı içeren iki kategoride tanımlamaktadır. Kısaca, görev performansı, rolün öngördüğü etkinlikleri gerçekleştirmeye odaklanırken, bağlamsal performans diğer tüm yardımcı ve üretken davranışları açıklamaktadır (Borman & Motowidlo, 1993). Murphy (1989) görev performansını verilen bir işle ilgili görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi olarak tanımlamıştır. Campbell (1990), teknik görevleri tamamlamak amacıyla yapılan eylem ve davranışları tanımlamak için işe özgü ve işe özgü olmayan görev yeterliliği terimlerini kullanmıştır. Borman ve Motowidlo (1993) görev performansını resmi olarak işin bir parçası olarak kabul edilen ve organizasyonun teknik özüne katkıda bulunan faaliyetler olarak tanımlamıştır. Borman ve Brush (1993), teknik yeterlilik gösteren davranışları tanımlamak için teknik faaliyetler terimini kullanmıştır (Rotundo & Sackett, 2002, s, 67).

Borman ve Motowidlo'ya (1993) göre bağlamsal performans davranışları, iş arkadaşları, yöneticiler veya müşterilerle olan etkileşimlerin yanı sıra öz disiplin, devamlılık ve çaba sarf etmeye isteklilik gösteren davranışlar olarak ifade edilmiştir (Van Scotter, Motowidlo & Cross, 2000, s.527).

İş performansı örgütlerin hedeflerine ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Yüksek iş performansına sahip bir bireyin verimliliği ve örgütte kalma isteği artmaktadır. Liderin performansa önem vermesi ve performansı adil olarak değerlendirmesi örgütsel bağlılığı ve iş performansını arttırabilmektedir (Altaş & Çekmecelioğlu, 2007, s.51). Bu yöndeki araştırma bulguları örgütsel bağlılığın iş performansı üzerine pozitif etkisi olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, yönetim, örgüt teorisi ve örgütsel davranış yazınında uzun süredir çalışılmaktadır (Stewart, 1961; Hunt, Chonko, & Wood, 1985). Bağlılık, davranışı araçsal-faydacı yaklaşımların yanı sıra normatif bir motivasyon süreci olarak görülmektedir (Wiener, 1982, s. 418). Duygulanım biçiminin kaynağı Buchanan'ın (1974) çalışmalarına, araçsal bağlılığın kaynağı Barnard'ın (1938) çalışmasına ve örgütsel özdeşleşme olarak görülen bağlılığın kaynağı Hall, Schneider ve Nygren, (1970)'in çalışmalarına dayanmaktadır (Penley & Gould, 1988, s.43-44).

Yönetimin örgüte bağlılığın değerine olan inancına, araştırmacıların konuya ilgisine rağmen bağlılığın tanımı üzerinde fikir birliğinin gelişmesi yavaş olmuştur (Hunt vd., 1985). Scholl (1981, s. 589) bağlılığın kapsamlı bir tanımı ve farklı bakış açılarını içeren bir bağlılık süreci modelinin mevcut olmadığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra birçok araştırmacı genel olarak bağlılığı, bir çalışanın bir kuruluştaki kalma arzusunu artıran içsel bir duygu, inanç veya niyetler dizisi olarak tanımlamışlardır (Hunt vd., 1985, s.113).

Buchanan (1974, s. 533) bağlılığı “bir örgütün amaç ve değerlerine, kişinin amaç ve değerlerle ilgili rolüne ve örgütün kendi iyiliği için, tamamen araçsal değerinden ayrı olarak, partizan, duygusal bir bağlılık.” şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık kavramı, Porter ve Smith (1970, s. 2) tarafından kuruluş adına yüksek düzeyde çaba gösterme isteği, belirli bir organizasyonun üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek ve örgütün değerlerine ve amaçlarına kesin bir inanç ve kabul şeklinde tanımlanmıştır (Dubin, Champoux & Porter, 1975, s.414). Porter, Steers, Mowday ve Boulin (1974), Mowday ve McDade (1979) ve Porter, Crampton ve Smith (1976) gibi araştırmacılar bağlılığı, bireyin işe, kariyere veya organizasyona olan psikolojik bağı olarak tanımlamaktadır. Wiener (1982, s. 418)’e göre bağlılık, örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlanmaktadır. Tanımlara göre bağlılık, hem kişisel eğilimlerden, hem de örgütsel müdahalelerden etkilenmektedir.

Bağlılık çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve çok boyutlu olarak kavramsallaştırılmıştır. Bağlılığın öncülleri, bağıntıları ve sonuçları boyutlar arasında değişmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002, s.21) Yazında bağlılığı değerlendirmek için farklı modeller geliştirilmiştir. Etzioni'nin örgütsel bağlılığı üç boyutludur. Buna göre Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçların kabulü ve bunlarla özdeşleşme ile karakterize edilmektedir. Hesaplayıcı bağlılık, örgütsel bağlılığın araçsal görüşünü temsil etmektedir. Katkıları eşleştirmek için çalışanın teşvik almasına dayanan kuruluşa olan bağlılığıdır. Etzioni, bu tür bir kurumsal bağlılık biçimini, bir değiş tokuşa dayanan uyum sistemlerinin tipik bir örneği olarak görmüştür. Yabancılaşma bağlılığı, örgüte olumsuz duygusal bir bağlılığı temsil etmektedir (Penley & Gould, 1988, s.46-47). Etzioni (1961) orijinal olarak yabancılaştırıcı katılımı, zorlayıcı bir uyum sisteminin yaygın olduğu tipik bir hapishane veya askeri temel eğitim kampı olarak tanımlamıştır.

Kelman (1958)’a göre, bir kişinin bir organizasyona bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç bağımsız temele dayandırılabilir. Uyum; tutum ve davranışların paylaşılan inançlar nedeniyle değil, sadece belirli ödüller kazanmak için benimsendiği zaman ortaya çıkmaktadır. Özdeşleşme, bir birey tatmin edici bir ilişki kurmak veya sürdürmek için nüfuzu kabul ettiğinde gerçekleşmektedir. İçselleştirme, neden olunan tutum ve davranışların kişinin kendi değerleriyle uyumlu olması nedeniyle etki kabul edildiğinde gerçekleşmektedir. Uyum, özdeşleşme ve içselleştirmeye dayanan örgütsel bağlılığın boyutlarının ölçeği O'Reilly ve Chatman tarafından geliştirilmiştir (O'Reilly & Chatman, 1986, s.493).

Allen ve Meyer (1990) üç maddelik; duygusal, devam ve normatif bağlılık modelinden oluşan bağlılık ölçeği geliştirmişlerdir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, özdeşleşmesini ve örgüte katılımını ifade etmektedir (Meyer vd., 2002, s.21). Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için örgütte çalışmaya devam ederler. Devam bağlılığı, organizasyondan ayrılmayla ilgili maliyetlerin farkında olmayı ifade etmektedir (Meyer & Allen, 1991, s.67). Normatif bağlılığı, kişisel ahlaki standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskıların dikkate alınması ile örgüte karşı duyulan yükümlülük olarak belirtilmektedir. Normatif bağlılık bir kez kurulduktan sonra, ödül veya cezadan bağımsız olarak davranış üzerinde uzun vadeli etkilere sahiptir. (Wiener, 1982, s. 418).

Örgütsel bağlılık, örgütsel amaçlara ulaşmada büyük öneme sahip etkenlerin başında gelmektedir. Bu sebeple liderler, çalışanlarının bağlılık düzeylerini artırmak için çeşitli yaklaşımlar ile politikalar üretmeye çalışmaktadırlar.

Vizyoner Liderliğin İş Performansı İle İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü

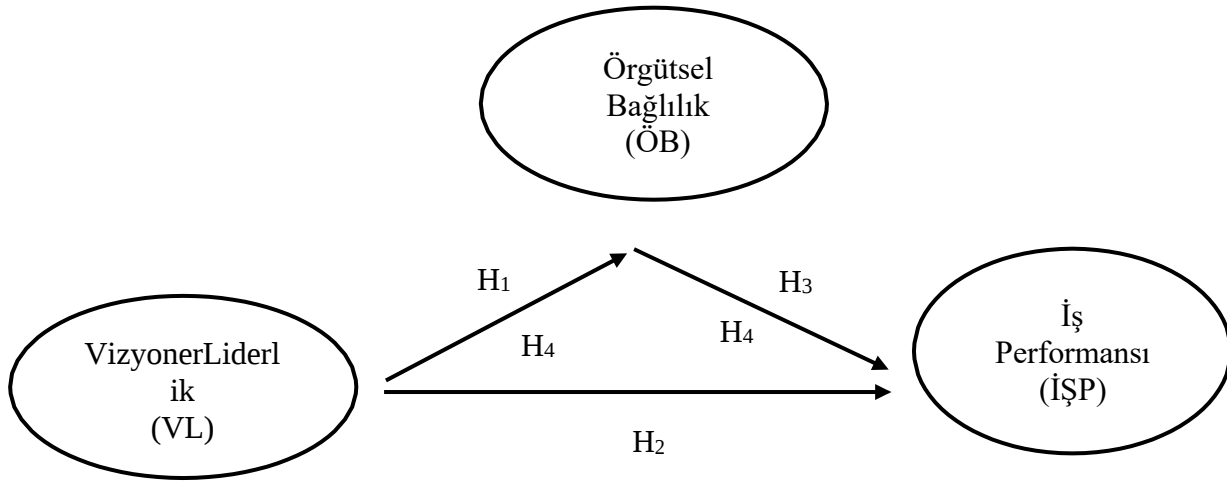
Tüm organizasyonun ve çalışanın performansı, esas olarak liderden etkilenmektedir (Wang, Law, Hackett, Wan & Chen, 2005). Vizyoner lider, bir organizasyonun bugünü ve geleceği arasında bağlantı sağlamakta ve ayrıca çalışanları gelecekteki hedeflerle bir bağ kurmaya motive etmektedir. Böylece vizyoner lider performans ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir. Yazında çeşitli araştırmalar vizyoner liderliğin iş performansı ve örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermektedir. Bu kapsamda; Saba vd. (2016), Pakistan’da hizmet sektöründe çalışan performansı, vizyoner liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında vizyoner liderliğin çalışan performansına pozitif yönlü etkisi olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Dick ve Mctcalfe (2001) tarafından yapılan çalışma ile İngiltere’deki polis memurları ile sivil personelin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının ve çalışanların desteklenmesinin çalışanların bağlılıklarını artırdığı ve liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Karahan (2008), hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisinin incelenmesi konusunda yapmış olduğu çalışmasında strateji ve vizyon oluşturma ve normatif bağlılık arasındaki anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Taylor vd. (2014) ABD genelindeki kar amacı gütmeyen 52 adet çeşitli kuruluştan 135 yönetici, organizasyon lideri ve 221 astlarına uyguladıkları çalışmalarında yüksek liderlik becerilerine sahip vizyoner liderlerin, kendi organizasyonlarında algılanan en büyük organizasyonel etkililiği kolaylaştırdığını tespit etmiştir. Bu çalışma ile katılım ve açıklık, yenilik ve uyum, bağlılık ve moral, dış destek ve büyüme, yön ve netlik, bir liderin vizyoner eylemleriyle pozitif olarak ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. İşcan ve Tanrıbil (2016), farklı banka şubelerinde çalışan toplam 171 kişiye uyguladıkları analizlerinde, vizyoner liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve adalet arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Dhammika (2016), 100 kişilik örneklem üzerinde yapmış olduğu çalışmasında vizyoner liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sökmen, Kenek ve Uğraş (2019) inşaat sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirketin çalışanlarının katılımıyla etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisini incelemişler ve yapılan çalışmada, etik liderliğin aracı değişken olan örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Aydın ve Karaman (2022), otel işletmelerinde yapmış oldukları araştırmalarında vizyoner liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel bağlılığın yüksek iş performansı gibi çok sayıda istenen sonuçla bağlantısı nedeniyle (Van Scotter, 2000) örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır (Meyer, vd., 2002; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Üç boyutlu modelde (Meyer & Allen, 1991, 1997), işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişki olduğu, duygusal bağlılık ve devam bağlılığının performans gibi diğer örgütsel sonuçlar ile pozitif yönlü ilişki göstermektedir. Porter, vd. (1974) tarafından, örgütsel yapının örgütsel bağlılık yoluyla iş performansını etkileyebileceği ifade edilmiştir. Wang, Weng ve Jiang (2020), 326 katılımcı ile yapmış oldukları araştırmalarında örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Loan (2020), Vietnam’daki işletmelerde 547 çalışana uyguladığı araştırmada örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Boz, Duran ve Uğurlu (2021) yapmış oldukları çalışmalarında elde ettikleri bulgularla örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının (devam bağlılığı alt boyutu hariç) iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı ilişkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır

Araştırmalar vizyoner liderlik davranışının iş performansı ve örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu gösterirken bir yandan da örgütsel bağlılığın iş performansının artırılmasında öncül faktörlerden biri olabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca vizyoner liderlik davranışının çalışanı örgütsel bağlılığa teşvik edeceğini ortaya koymaktadır. Yukarıda ele alınan kavramsal görüşler ışığında, araştırmanın amacı vizyoner liderlik, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri otel çalışanları örnekleminde ele almak ve vizyoner liderliğin iş performansı ile ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır.

Yöntem

Araştırma kapsamında öncelikle Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 04.08.2022 tarihli ve 16 numaralı karar sayısı ile yapılabilir izni alınmıştır. Araştırmanın temel amacı, vizyoner liderlik (VL) örgütsel bağlılık (ÖB) ve iş performansı (İŞP) değişkenleri arasındaki ilişkileri bir otel işletmesinde görev yapan çalışanlar örnekleminde ele almaktır. Teorik çerçeveye uygun olarak oluşturulan hipotezler ve değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren model aşağıdaki şekilde verilmiştir. (Şekil 1).



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Yukarıdaki model kapsamında oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H1: Vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Vizyoner liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Vizyoner liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı bir etkisi vardır

Araştırma Ankara’da Beş Yıldızlı Uluslararası bir otel işletmesinde görev yapan sektör çalışanlarına yönelik olarak 2022 yılı Ekim-Kasım döneminde yürütülmüştür. Bu dönemde ilgili otel işletme bünyesinde görev yapan otel çalışanı sayısı toplam 598’dir. Toplanan kullanılabilir anket sayısı ise 328’dir. Böylece, seçilen örneklem evrenin yaklaşık % 55’inden oluşmaktadır.

Araştırmada katılımcıların Vizyoner Liderlik (VL) düzeylerinin tespit edilebilmesi için Sashkin (1996) tarafından geliştirilen ve Yeyrek’in (2018) çalışmasında kullanmış olduğu 25 ifadeden oluşan Vizyoner Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Örneğin, “İletişim kurarken net ve anlaşılır bir dil kullanır” ve “Kendisine güvenen insanları asla yarı yolda bırakmaz, her zaman onların yanında yer alır” gibi. Örgütsel Bağlılık (ÖB) düzeyleri için Meyer, Allen ve

Smith (1993) tarafından geliştirilen Wasti (2000) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Örneğin “Bu işletmenin benim için çok büyük kişisel anlamı var” ve “Bu işletmeden ayrılmak için değerlendirebileceğim çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum” gibi. İş performansı için Kirkman ve Rosan (1999) tarafından geliştirilen, sonrasında Sigler ve Pearson (2000) tarafından güncellenen, Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Örneğin “Görevlerimi zamanında tamamlarım” ve “Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim” gibi. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır ve her madde 1 ile 5 arasında (1=Hiç katılmıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum) şeklinde derecelendirilmiştir. Hazırlanan ölçekler araştırmacılar ve bir otel destek personeli tarafından hem elektronik ortamda, hem de elden dağıtılarak yüksek katılım elde edilmesine çalışılmıştır. Özellikle otel çalışanlarının vardiyaları ve iş yoğunlukları göz önünde bulundurularak kimi zaman mesai, kimi zamansa dinlenme ve yemek aralarında soru formlarını doldurmalarına gayret gösterilmiştir.

Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen veriler lisanslı IBM SPSS 26 programında değerlendirilmiştir. Demografik özelliklere ilişkin veriler, frekans analizi ve yüzdesel değerler ile açıklanmıştır. Ölçekler için Cronbach’s Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Hipotezlerin testi (sınanması) için korelasyon ve regresyon analizi (hiyerarşik regresyon dahil) yapılmıştır.

Araştırmaya 116 kadın ve 212 erkek otel çalışanı katılmıştır, bunların % 52’si evli, % 48’i ise bekârdır. Katılımcıların % 36’sı 20-29, % 48’i 30-39, % 16’sı da 40 ve üzerinde yaşıdadır. Katılımcıların % 9’u ilköğretim, % 11’i önlisans, % 77’si lisans, % 3’ü ise yüksek lisans ve/veya doktora mezunudur. Araştırmada sorulara gerçekçi cevaplar alınması ve sosyal beğenilirlik etkisini azaltmak amacıyla katılımcıların birim/departman bilgileri istenmemiştir.

Tablo 1. Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Değerleri

	<i>Vizyoner Liderlik (VL)</i>	<i>Örgütsel Bağlılık (ÖB)</i>	<i>İş Performansı (İŞP)</i>
<i>Vizyoner Liderlik (VL)</i>	[0.972]		
<i>Örgütsel Bağlılık (ÖB)</i>	,614**	[0.936]	
<i>İş Performansı (İŞP)</i>	,532**	,516**	[0.918]

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü), [Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısıdır.]

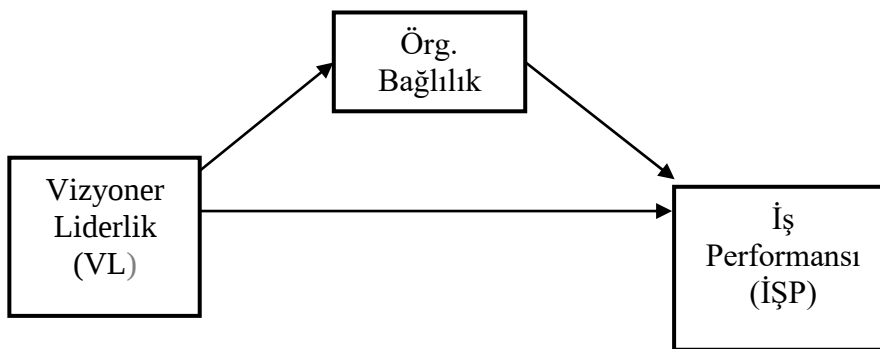
Gerçekleştirilen analizlere göre kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları; vizyoner liderlik ölçeği 0.972, örgütsel bağlılık ölçeği 0.936 ve iş performansı ölçeği 0.918’dir. Elde edilen değerler bu çalışmada kullanılmış olan ölçeklerin kabul edilebilir derecede hatta oldukça yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Sonraki aşamada ilgili değişkenler arası ilişkileri göstermek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda vizyoner liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ($r=0.614$, $p>0.01$), vizyoner liderlik ile iş performansı arasında ($r=0.532$, $p>0.01$) ve örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında da ($r=0.516$, $p>0.01$) pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 2. Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler			
Vizyoner Liderlik	Örgütsel Bağlılık		İş Performansı	
	β	Sig	β	Sig
	0.614	0.000	0.532	0.000
	$R^2=0.294$ $F=66,869$		$R^2=0.276$ $F=63,635$	
Örgütsel Bağlılık	İş Performansı			
	β	Sig		
	0.516	0.000		
	$R^2=0.272$ $F=60,587$			

Çalışmada yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre; vizyoner liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0.614$; $p<0,001$) ve % 29,4 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2= 0.294$), iş performansı üzerinde de anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.532$; $p<0,001$) ve % 27,6 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2=0.276$) görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen sonuçlara göre Hipotez 1 ve 2 kabul edilmiştir. Buna göre ilgili işletmede görev yapan otel çalışanlarının vizyoner liderlik algılarının artması durumunda, örgütsel bağlılık düzeylerinin ve iş performanslarının da artacağı görülmektedir. Bununla birlikte ayrıca örgütsel bağlılığın da otel çalışanlarının iş performanslarını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0.516$; $p<0,001$) ve % 27,2 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2= 0.272$) görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 3 de kabul edilmiştir. Buna göre otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının artması durumunda özellikle hizmet işletmelerinde örgütsel çıktılar kapsamında büyük öneme sahip davranışlardan çalışan performans düzeylerinin de artacağı elde edilen bulgular çerçevesinde rahatlıkla ifade edilebilir.

Vizyoner liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olup olmadığının tespit edilebilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen ve dört aşamadan oluşan aracı değişken analizi (hiyerarşik regresyon) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde aracılık rolü üç değişkenli model oluşturularak belirlenebildiği için çalışmamızda da buna uygun bir model oluşturulmuştur. Buna göre vizyoner liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisine yönelik aşağıdaki model test edilmiştir.

**Şekil 2.** Aracı Değişken Modeli

Modeldeki regresyon analizi sonuçlarına göre birinci adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde (vizyoner liderliğin işgören performansı üzerinde) anlamlı bir etkisinin ($\beta=0.532$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir. İkinci adımda ise bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde (vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde) anlamlı etkisinin ($\beta=0.614$; $p<0,001$) olduğu görülmüş; daha sonra üçüncü adımda ise aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde (örgütsel bağlılığın da işgören performansı üzerinde) anlamlı bir etkisinin ($\beta=0.516$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir. Son aşama olarak dördüncü adımda da, bağımsız değişken ve aracı değişken (vizyoner liderlik ile örgütsel bağlılık) birlikte analize dâhil edilerek bağımlı değişken iş performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Buna göre

vizyoner liderlik ve örgütsel bağlılığın bir arada analize sokulmasıyla iş performansı üzerinde vizyoner liderliğin pozitif ve anlamlı etkisi devam etmiş ancak etki katsayısı azalmıştır ($\beta=0.388$; $p<0,001$). Örgütsel bağlılığın da iş performansı üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi devam etmiş fakat etki katsayısı azalmıştır ($\beta=0.356$; $p<0,001$). Buna göre vizyoner liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla da Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Sonuç

Araştırma kapsamında öncelikle Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 04.08.2022 tarihli ve 16 numaralı karar sayısı ile yapılabilir izni alınmıştır. Gerçekleşen bu çalışmada belirlenen amaç; vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık ve iş performansı ilişkilerin ortaya konması ve vizyoner liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün saptanmasıdır. Bu amaç çerçevesinde Ankara'da faaliyet gösteren 5 Yıldızlı Uluslararası Zincire ait bir otel işletmesinde görev yapmakta olan çalışanlardan anket yöntemiyle elde edilen verilere uygun analizler Lisanslı SPSS 26 programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular şöyledir; vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiler pozitif yönlü ve anlamlı düzeydedir. Ayrıca, vizyoner liderlik örgütsel bağlılığı ve iş performansını; örgütsel bağlılık ise iş performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Böylece H1, H2 ve H3 kabul edilmiştir. Bu sonuç; Meyer ve Allen (1991, 1997), Kesumayani vd. (2020), Karahan (2008), Saba vd. (2016), Dhammika (2016), Altaş ve Çekmecelioğlu (2007), İşcan ve Tanrıbil (2016), Taylor vd. (2014), Sökmen vd. (2019), Wang vd. (2020), Loan (2020), Boz vd. (2021) çalışmalarının sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Diğer bir sonuca göre ise örgütsel bağlılık, vizyoner liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisine sahiptir. Bu sonuç ile birlikte H4 de kabul edilmiştir.

Örgütlerin faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirerek sürdürülebilirliklerini sağlamasında dış çevre kadar iç çevresi de etkilidir. Dikkatleri dış çevreden örgüt içine yönelten kaynak temelli görüşe göre başarılı örgütleri başarılı yapan sahip oldukları temel yetkinlikler gibi benzersiz kaynaklardır. Bu kaynaklar beslenmesi ve geliştirilmesi gereken güçlü yönler olarak görülmektedir (Porter, 1991, s.107). Bu çerçevede çalışanların işle ilgili davranışları ve kişisel özelliklerinin de temel yetkinliklere dahil olduğunu ve örgütsel performansı etkilediğini söylenebilir. Bir örgütün başarısı veya başarısızlığını önemli düzeyde üst yönetimin liderliği etkilemektedir (Bouhali, Mekdadb, Lebsirc & Ferkha, 2015). Bu doğrultuda vizyoner lider, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek yönünde çalışanların bilgi, yetenek ve fikirlerini harekete geçirerek çalışanların işletmeye karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirmelerini sağlamaktadır. Daha önceki çalışmalar liderliğin iş performansı ve örgütsel bağlılığı artırmak için ana motive edici güç olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasının iş performansını artırdığı görülmektedir. Vizyoner liderler, geleceğin net bir görüntüsünü oluşturmakta ve zor koşullara rağmen çalışanları bu görüntüyü uygulamaya ve paylaşmaya yönlendirmektedir. Bu bağlamda hizmet sektöründeki örgütler için vizyoner liderlik, iş performansı ve örgütsel bağlılık ilişkisinin çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda otel işletmelerinin yönetici temininde vizyoner liderlik becerisi olan kişileri tercih etmeleri önerilir. Vizyoner liderlerin etkin bir şekilde örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleştirebilmesi için otel işletmelerinin, örgütsel ortamlar sağlaması tavsiye edilmektedir. Otel işletmelerinde, vizyoner liderlik becerilerinin geliştirilmesinin örgütsel bağlılığı arttıracığı, iş performansını ve işletme performansını iyileştireceği bunun sonucunda işletmenin rekabet avantajı için katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gelecek araştırmalar için vizyoner liderlik davranışlarını benimsemiş liderlerin örnek olay incelemeleri, bu davranışsal değişkenlerin kuruluşları, özellikle de hizmet işletmelerini nasıl etkilediğine dair anlayışı genişletebilir. Daha önce yapılan araştırmalar, liderliğin performans üzerindeki etkilerine ilişkin pozitif bir ilişki bildirilmiştir. Bu ilişkinin doğası veya liderliğin performans üzerinde neden ve nasıl bir etkiye sahip olduğunun araştırılması önerilmektedir.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Bu araştırma kapsamında verilerin toplanabilmesi için etik kurul kararı Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 04.08.2022 tarihli ve 16 numaralı karar sayısıyla alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Allen, N. J., & Meyer J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment to the Organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri*, 7 (28), 47-57.
- Aydın, M., & Karaman, A. (2022). Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.*, 47, 265-277
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12 (24), 58-72.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*, Boston: Harvard University Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1987). *Charismatic and inspirational leadership: what's the difference? Proceedings of Symposium on Charismatic Leadership in Management*, Montreal: McGill University.
- Bennis, W. (1982). Leadership transforms vision into action. *Industry Week*, 5446.
- Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York, NY: Harper & Row, 219–220.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6, 1–21.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (s. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.

- Bouhali, R., Mekdadb, Y., Lebsirc, H., & Ferkha, L. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 72 – 78.
- Boz, D., Duran, C., & Uğurlu, E. (2021). Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1), 345-355.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710–725.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Business Week (1984, 17 September). *A new breed of strategic planner*, 62-68.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., 1, s. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press,
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313– 333.
- Colton, D. L. (1985). Vision. *National Forum*, 65 (2), 33-35.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Crino, M. D. (1994). Employee sabotage: A random or preventable phenomenon?. *Journal of Managerial Issues*, 6, 311–330.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Dhammika, K.A.S. (2016). Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader Member Exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4 -1
- Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment - A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-129.
- Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). “Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-collar and Clerical Workers.” *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 411-421
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership: research findings, practice, and skills*. Boston Toronto: Houghton Mifflin Company.
- Erdoğan, F. B., & Sökmen, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 244-264.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good–doing good: A conceptual analysis of the mood at work–organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329
- Gluck, F. W. (1984). Vision and leadership. *Interfaces*, 14(1)10-18.

- Groves, K.S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 566–583.
- Hall, D. T., Schneider, B. & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification, *Administrative Science Quarterly*, 15, 176- 190.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological Quarterly*, 23, 333–343.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, Van R. (1985). Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing*, 49, 112-126.
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 49, 51–83
- 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
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(1), 145-162.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kesumayani, H., Eliyana A., Hamidah, Akbar, M., & Sebayang, K. D. (2020). Boosting Organizational Commitment Through Visionary Leadership and Work Life Balance, *Sys Rev Pharm*, 11(9), 312-322
- Kiechel, W. (1986). Visionary leadership and beyond, *Fortune*, 127-128.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkpatrick, S. A. (2004). *Visionary Leadership Theory: Encyclopidia of Leadership*. NY: SAGE publication.
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10, 3307–3312
- Mendell, S. J., & Gerjuoy G. H., (1984). Anticipatory management or visionary leadership: A debate, *Managerial Planning*, 33 (2), 31- 63
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. CA: Sage, Thousand Oaks.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extensions and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.

- 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*, 62, 20- 52
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., & McDade, T. W. (1979). Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes. *Academy of Management Proceedings*, 84-88
- Murphy, K.R. (1989) *Dimensions of job performance*. In R. Dillon & J. Pelligrino (eds.), *Testing: Applied and Theoretical Perspectives* (s. 218-247). New York: Praeger.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organisation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Nanus, B., & Dobbs, S.M. (1999). *Leaders Who Make a Difference*, San Francisco, CA: Jossey-Bass,
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Pathardikar, D. A., & Sahu, S. (2014). Can Visionary Leaders be Role Models for Collaborative Style of Conflict Handling among Teams in IT Organizations?. *Management and Labour Studies*, 39(1) 103-120.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for understanding Commitment to Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). *The Etiology of Organizational Commitment: A Longitudinal Study of the Initial Stages of Employee-Organization Reactions*. Unpublished paper, Graduate School of Administration, Irvine: University of California.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R.T., & Boulin, P. V. (1974). Organizational Commitment. Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609
- Porter, M. E. (1991). Towards A Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Raelin, J. A. (1994). Three scales of professional deviance within organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 483-501
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*, University of Minnesota: Prentice Hall.

- Robbins, S. R., & Duncan, R. B. (1987, October 14-17) The formulation and implementation of strategic vision: a tool for change. *Paper presented to the seventh Strategic Management Society Conference*, Boston, MA.
- Robinson, S. L. & Greenberg, J. (1998). *Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance*. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*. Chichester, England: Wi.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Saba, S., Tabish, A., & Khan, A.B. (2016). Role of Visionary Leadership in the Performance of the Employees at a Workplace: Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior, *Australasian Journal of Business, Social Science and Information Technology*, 3(2), 62-70.
- Sashkin, M. & Sashkin, M.G. (2003). *Leadership that Matters: The Critical Factors for Making a Difference in People's Lives and Organization's Success*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Sashkin, M. (1987). A New Vision of Leadership. *Journal of Management Development*, 6(4), 19 - 28.
- Sashkin, M. (1992). *Strategic leadership competencies: what are they? How do they operate? What can be done to develop them?*. In Phillips, R.L. & Hunts, J.G. (Eds.), *Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective* (s. 139-160). Westport, CT: Quorum Books.
- Sashkin, M. (1996). *Visionary Leader Assessment Trainers Guide*, Human Resource Development Pr
- Scholl, R. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Sökmen, A., Kenek, G., & Uğraş, E. (2019). Etik Liderlik Ve Üretkenlik Karşılı İş Davranışı İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(4), 1568-1582.
- Srivastva, S. (1983). *The Executive Mind*. San Francisco, CA: Jossey-Bass,
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stewart, A. (1961, January). A Realistic Look at Organizational Loyalty, *Management Review*, 19.
- Taylor, M. C., Cornelius, J. C., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566 – 583.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The Transformational Leader, *Training & Development Journal*, 40(7), 27–32.

- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). *Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, (17, s. 215–285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79–95.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-555.
- Varela O. E., & Landis, R. S. (2010). A General Structure of Job Performance: Evidence from Two Studies, *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 625-638.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216-217.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers performance and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Wang, Q., Weng, Q. (D.) & Jiang, Y. (2020). When Does Affective Organizational Commitment Lead to Job Performance? Integration of Resource Perspective, *Journal of Career Development*, 47(4), 380-393.
- Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 401-410.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41, 540–555.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17–32.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418–428.
- Yeyrek, M. (2018). *Geleneksel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhu, W., Chew, I.K.H., & Spangler, W.D. (2005), CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.

The Relationship between Visionary Leadership, Organizational Commitment and Job Performance: A Research on Hotel Employees

Alev SÖKMEN

Kastamonu University, Faculty of Tourism, Kastamonu/Türkiye

Şennur IŞIK YAVANOĞLU

Ankara Hacı Bayram Veli University, Graduate Education Institute, Ankara/Türkiye

Extended Summary

In this study, it is aimed to reveal the relationships between visionary leadership, organizational commitment, and job performance. The research data was conducted for 328 employees working in a hotel enterprise.

The research was carried out in the period of October-November 2022 for the sector employees working in a Five Star International hotel business in Ankara. During this period, the total number of hotel employees working within the relevant hotel business is 598. The number of usable questionnaires collected is 328. Thus, the selected sample consists of approximately 55% of the population.

In order to determine the Visionary Leadership (VL) levels of the participants in the study, the Visionary Leadership Scale consisting of 25 statements developed by Sashkin (1996) and used by Yeyrek (2018) was used. For example, “Uses a clear and understandable language when communicating” and “He never lets people down who trust him, he always stands by them”. Organizational Commitment Scale developed by Meyer, Allen and Smith (1993) and adapted into Turkish by Wasti (2000) was used for Organizational Commitment (OC) levels. For example, “This business has great personal meaning to me” and “I feel like I have very few options to consider leaving this business”. For job performance, the Job Performance Scale developed by Kirkman and Rosan (1999), updated by Sigler and Pearson, and adapted into Turkish by Çöl (2008) was used. For example, “I complete my tasks on time” and “When a problem comes up, I find a solution as quickly as possible”. All of the scales used in the research were prepared in a 5-point Likert type, and each item was graded between 1 and 5 (1=I totally disagree and 5=I totally agree). The prepared scales were distributed both electronically and by hand by the researchers and a hotel support staff to achieve high participation. Considering the shifts and workloads of the hotel staff in particular, efforts were made to fill in the questionnaires sometimes during working hours, sometimes during rest and meal breaks.

The data obtained as a result of the research were evaluated in the licensed IBM SPSS 26 program. Data on demographic characteristics are explained with frequency analysis and percentage values. Cronbach's Alpha reliability analysis was performed for the scales. Correlation and regression analysis (including hierarchical regression) was performed to test (test) the hypotheses.

116 female and 212 male hotel employees participated in the study, 52% of whom were married and 48% were single. 36% of the participants are 20-29 years old, 48% are 30-39%, and 16% are 40 and over. 9% of the participants are primary school graduates, 11% are associate degrees, 77% are undergraduate, and 3% are graduate and/or doctoral graduates. In the study, the unit/department information of the participants was not requested in order to get realistic answers to the questions and to reduce the effect of social desirability.

Table 1. Reliability Coefficients and Correlation Values of Variables

	<i>Visionary Leadership (VL)</i>	<i>Organizational Commitment (OC)</i>	<i>Job performance (JP)</i>
<i>Visionary Leadership (VL)</i>	[0.972]		
<i>Organizational Commitment (OC)</i>	,614**	[0.936]	
<i>Job performance (JP)</i>	,532**	,516**	[0.918]

**The correlation is significant at the 0.01 level (two-way), [The values in parentheses are the Cronbach Alpha reliability coefficient.]

The reliability coefficients of the scales used according to the analyzes performed; visionary leadership scale is 0.972, organizational commitment scale is 0.936 and job performance scale is 0.918. The values obtained show that the scales used in this study have an acceptable level of reliability, even quite high. In the next step, Pearson correlation analysis was performed to show the relationships between the related variables. As a result of the analysis, there is also between visionary leadership and organizational commitment ($r=0.614$, $p>0.01$), between visionary leadership and job performance ($r=0.532$, $p>0.01$), and between organizational commitment and job performance ($r=0.516$, $p>0.01$). positive and significant relationships were determined.

Table 2. Regression Analysis

Independent Variable	Dependent Variables			
Visionary Leadership	Organizational Commitment		Job performance	
	β	Sig	β	Sig
	0.614	0.000	0.532	0.000
	R²=0.294 F=66,869		R²=0.276 F=63,635	
Organizational Commitment	Job performance			
	β	Sig		
	0.516	0.000		
	R²=0.272 F=60,587			

According to the results of the regression analysis in the study; Visionary leadership has a significant positive effect on organizational commitment ($\beta=0.614$; $p<0.001$) and 29.4% explanatory ($R^2=0.294$), and it has a significant effect on job performance ($\beta=0.532$; $p<0.001$) and 27.6% are explanatory ($R^2=0.276$). Therefore, Hypotheses 1 and 2 were accepted according to the results obtained. Accordingly, it is seen that if the visionary leadership perceptions of the hotel employees working in the relevant business increase, their organizational commitment levels and job performances will also increase. However, it is also seen that organizational commitment affects the job performance of hotel employees in a positive way ($\beta=0.516$; $p<0.001$) and is explanatory at a rate of 27.2% ($R^2=0.272$). Therefore, Hypothesis 3 was also accepted. Accordingly, if the organizational commitment of hotel employees increases, it can be easily expressed within the framework of the findings that the performance levels of the employees, which is one of the behaviors that are of great importance within the scope of organizational outputs in service businesses, will also increase.

In order to determine whether organizational commitment has a mediating role in the effect of visionary leadership on job performance, the mediating variable analysis (hierarchical regression) method developed by Baron and Kenny (1986) and consisting of four stages was used. In the second step, it was observed that the independent variable had a significant effect ($\beta=0.614$; $p<0.001$) on the mediating variable (visionary leadership on organizational

commitment); Then, in the third step, it was determined that the mediator variable had a significant effect ($\beta=0.516$; $p<0.001$) on the dependent variable (organizational commitment also on employee performance). As the last step, in the fourth step, the independent variable and the mediating variable (visionary leadership and organizational commitment) were included in the analysis together and the effects of the dependent variable on job performance were examined. Accordingly, with the analysis of visionary leadership and organizational commitment together, the positive and significant effect of visionary leadership on job performance continued, but the effect coefficient decreased ($\beta=0.388$; $p<0.001$). The positive and significant effect of organizational commitment on job performance continued, but the effect coefficient decreased ($\beta=0.356$; $p<0.001$). Accordingly, it is seen that organizational commitment has a partial mediation effect on the effect of visionary leadership on job performance. Therefore, Hypothesis 4 was accepted.

Ek 1. Etik Kurul İzni



T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu

TOPLANTI SAYISI
8

KARAR SAYISI
16

TOPLANTI TARİHİ
4.08.2022

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz Turizm Fakültesi'nde Öğretim Üyesi olarak görev yapan Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN'in sorumlu araştırmacı, Doç. Dr. Alev SÖKMEN, Arş. Gör. Osman BENK. Şennur IŞIK YAVANOĞLU ve Ahmet İŞLER'in yardımcı araştırmacı olarak yapmayı planladıkları "Vizyoner Liderlik Davranışının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Ankara'da Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" isimli çalışması, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunca onaylanması uygun bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında; Aydınlatılmış Onam Formunun gönüllülere imzalatılarak gerekli bilgilendirmelerin yapılması ve etik davranış ilkelerine uyulması şartıyla söz konusu araştırmanın yapılması Etik Kurulumuzca uygun görülmüş ve onaylanmasına toplantıya katılan üyelerin oybirliği ile karar verilmiştir.

*Prof. Dr. Eyüp AKMAN, yıllık izinde olması sebebiyle toplantıya katılamamıştır.

Prof. Dr. Muharrem ÇETİN
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Yavuz UNAT
Başkan Yardımcısı

Prof. Dr. Kutay OKTAY
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Tolga ULUSOY
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Erol TURAN
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Burhan BALTACI
Kurul Üyesi

DAĞITIM LİSTESİ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
Sayın Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN
Sayın Doç. Dr. Alev SÖKMEN

Belge Doğrulama Kodu: FLYENFA

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Tüzip Adresi: www.kastamonu.edu.tr/belgedogrulama

Adres: Kastamonu Üniversitesi Rektörlüğü, Kuzeykent Kampüsü, 37100 Kastamonu

Telefon No: (0 366) 2801102

e-Posta:

Kep Adresi: kastamonuuniv@yandex.tr

Faks No: (0 366) 2801058

İnternet Adresi: www.kastamonu.edu.tr

Bilgi için :

Sedat Duraz

Rapörör

Telefon No:

(0 366) 2801348 - 1348

Belge Doğrulama Kodu: bb532ecc-6754-4882-a00d-29d3e6d3fd8

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-chys>

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.