

**T.C.  
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ile ÇALIŞMAYA  
TUTKUNLUK İLİŞKİSİNDE LİDERLİK TARZI ve GÜVENİN  
ROLÜ**

**Kayhan YILDIRIM**

**DOKTORA TEZİ  
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI  
UYGULAMALI PSİKOLOJİ PROGRAMI**

**DANIŞMAN  
Doç. Dr. Selma ARIKAN**

İSTANBUL, Eylül 2021



**T.C.  
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ile ÇALIŞMAYA  
TUTKUNLUK İLİŞKİSİNDE LİDERLİK TARZI ve GÜVENİN  
ROLÜ**

**Kayhan YILDIRIM  
(132044005)**

**DOKTORA TEZİ  
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI**

**UYGULAMALI PSİKOLOJİ PROGRAMI**

**DANIŞMAN  
Doç. Dr. Selma ARIKAN**

**İSTANBUL, Eylül 2021**

**T.C.**  
**İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ile ÇALIŞMAYA**  
**TUTKUNLUK İLİŞKİSİNDE LİDERLİK TARZI ve GÜVENİN**  
**ROLÜ**

**Kayhan YILDIRIM**

**(132044005)**

**DOKTORA TEZİ**  
**PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI**  
**UYGULAMALI PSİKOLOJİ PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

|                    |                                                                                                                                |                                                                                                                                  |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tez Danışmanı      | :Doç. Dr. Selma ARIKAN                                                                                                         | İstanbul Medeniyet Üniversitesi                                                                                                  |
| Diğer Jüri Üyeleri | :Prof. Dr. Ezgi YILDIRIM SAATÇI<br>:Dr. Öğr. Üyesi Nevin KILIÇ<br>:Dr. Öğr. Üyesi Murat BOLELLİ<br>:Dr. Öğr. Üyesi Canan KOÇER | İstanbul Okan Üniversitesi<br>Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi<br>İstanbul Okan Üniversitesi<br>İstanbul Okan Üniversitesi |

İSTANBUL, Eylül 2021

## ÖNSÖZ

Doktora programında bana kattıklarıyla her zaman minnettar kalacağım çok değerli hocam Doç. Dr. Selma Arıkan’a, tez aşamasının her anında yanımda olduğu ve beni desteklediği için teşekkürü bir borç bilirim.

Yıllardır maddi ve manevi her türlü desteği bana sunan, tez hazırlama sürecinde de desteklerini esirgemeyen ömür boyu minnettar kalacağım sevgili Soydan İnce’ye sevgilerimi sunuyorum.

Doktora arkadaşlarım İrem Öztürk, Merve Mamacı ve Müjgan Erkol, sizler de iyi ki varsınız. Desteklerinizi esirgemediniz. Sağ olun, var olun.

Değerli babam Atilla Yıldırım ve annem Türkan Yıldırım’a özellikle teşekkür ediyorum. Varlıkları her zaman huzur veriyor...

# İÇİNDEKİLER

## SAYFA NO

|                                                             |      |
|-------------------------------------------------------------|------|
| ÖNSÖZ .....                                                 | ii   |
| İÇİNDEKİLER.....                                            | iii  |
| ÖZET .....                                                  | vi   |
| ABSTRACT .....                                              | viii |
| ŞEKİL LİSTESİ .....                                         | x    |
| TABLO LİSTESİ.....                                          | xi   |
| 1. BÖLÜM 1 GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN AMACI .....                | 1    |
| 2. BÖLÜM 2 KAVRAMSAL TEMEL ve ARAŞTIRMA MODELİ .....        | 4    |
| 2.1. KAVRAMSAL TEMEL .....                                  | 4    |
| 2.1.1. Algılanan Örgüt Kültürü .....                        | 4    |
| 2.1.1.1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramlarının Tanımı ..... | 4    |
| 2.1.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi ve İyileştirilmesi .....    | 6    |
| 2.1.1.3. Örgüt Kültürü Modelleri .....                      | 7    |
| 2.1.1.4. Denison Örgüt Kültürü Modeli .....                 | 16   |
| 2.1.2. Çalışmaya Tutkunluk .....                            | 20   |
| 2.1.2.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramının Tanımı .....        | 20   |
| 2.1.2.2. Çalışmaya Tutkunluğun Önemi ve Artırılması .....   | 21   |
| 2.1.2.3. Çalışmaya Tutkunluk Modelleri .....                | 23   |
| 2.1.2.4. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları .....              | 27   |
| 2.1.3. Liderlik Tarzı.....                                  | 28   |
| 2.1.3.1. Liderlik ve Liderlik Tarzı Kavramlarının Tanımı .. | 29   |
| 2.1.3.2. Liderlik Tarzları .....                            | 29   |
| 2.1.3.3. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Boyutları.....       | 34   |
| 2.1.4. Yöneticiye Güven.....                                | 36   |
| 2.1.4.1. Güven ve Yöneticiye Güven Kavramlarının Tanımı     |      |
| .....                                                       | 36   |

|                                                                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.4.2. Yöneticiye Güven Kavramının Boyutları .....                                                                                                                          | 38        |
| <b>2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLER .....</b>                                                                                                                           | <b>40</b> |
| 2.2.1. Araştırma Hipotezleri .....                                                                                                                                            | 40        |
| 2.2.1.1. Algılanan Örgüt Kültürü ve Çalışmaya Tutkunluk .....                                                                                                                 | 40        |
| 2.2.1.2. Liderlik Tarzının Biçimleyici Rolü .....                                                                                                                             | 43        |
| 2.2.1.3. Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Rolü .....                                                                                                                          | 46        |
| 2.2.1.4. Liderlik Tarzının Biçimleyici Aracı Rolü .....                                                                                                                       | 48        |
| 2.2.2. Araştırmanın Modeli .....                                                                                                                                              | 48        |
| <b>3. BÖLÜM 3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve BULGULAR .....</b>                                                                                                                      | <b>50</b> |
| <b>3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>                                                                                                                                         | <b>50</b> |
| 3.1.1. Evren ve Örneklem Seçimi.....                                                                                                                                          | 50        |
| 3.1.2. Katılımcılar.....                                                                                                                                                      | 50        |
| 3.1.3. Veri Toplama Aracı.....                                                                                                                                                | 51        |
| 3.1.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....                                                                                                                                            | 51        |
| 3.1.3.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ).....                                                                                                                             | 51        |
| 3.1.3.3. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (ÇTÖ).....                                                                                                                                | 52        |
| 3.1.3.4. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği (YDGÖ).....                                                                                                                          | 53        |
| 3.1.3.5. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLÖ).....                                                                                                                               | 54        |
| 3.1.4. Verilerin Analizi.....                                                                                                                                                 | 55        |
| <b>3.2. BULGULAR .....</b>                                                                                                                                                    | <b>58</b> |
| 3.2.1. Katılımcılara İlişkin Mesleki Bulgular.....                                                                                                                            | 58        |
| 3.2.2. Algılanan Örgüt Kültürünün Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Yordayıcılığına İlişkin Bulgular .....                                                                       | 63        |
| 3.2.3. Algılanan Örgüt Kültürü ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Liderlik Tarzının Biçimleyici Etkisine İlişkin Bulgular .....                                  | 65        |
| 3.2.4. Algılanan Örgüt Kültürü ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Etkisine İlişkin Bulgular.....                                     | 69        |
| 3.2.5. Algılanan Örgüt Kültürü ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide, Liderlik Tarzı Tarafından Düzenlenen Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Etkisine İlişkin Bulgular... | 71        |

|                                                                                                                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.6. Demografik ve Mesleki Özelliklerin Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk, Yöneticiye Güven ve Dönüştürücü Liderlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ..... | 73         |
| 3.2.7. Sonuç .....                                                                                                                                                          | 80         |
| <b>4. TARTIŞMA ve ÖNERİLER .....</b>                                                                                                                                        | <b>83</b>  |
| <b>4.1. TARTIŞMA.....</b>                                                                                                                                                   | <b>83</b>  |
| 4.1.1. Algılanan Örgüt Kültürü ile Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki .....                                                                                              | 83         |
| 4.1.2. Liderlik Tarzının Biçimleyici Etkisi.....                                                                                                                            | 84         |
| 4.1.3. Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Etkisi.....                                                                                                                         | 86         |
| 4.1.4. Liderlik Tarzının Biçimleyici Aracı Rolü .....                                                                                                                       | 87         |
| <b>4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....</b>                                                                                                                               | <b>89</b>  |
| <b>4.3. GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER.....</b>                                                                                                                         | <b>90</b>  |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>                                                                                                                                                       | <b>92</b>  |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                                                                                          | <b>118</b> |

## ÖZET

### ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ile ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK İLİŞKİSİNDE LİDERLİK TARZI VE GÜVENİN ROLÜ

Bu araştırmanın amacı; örgüt kültürü ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiye ışık tutmak ve yöneticiye güven değişkeninin olası aracı, liderlik tarzının da olası biçimleyici rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda algılanan örgüt kültürünün katılım kültürü, tutarlılık, uyum ve misyon boyutları, çalışmaya tutkunluğun dinçlik, adanmışlık, özdeşleşme boyutları, yöneticiye güvenin astını önemseyen, yetkin, çalışanları destekleyen, kendine güvenen, olumlu çalışma ortamı oluşturan, güven veren boyutları ve son olarak dönüştürücü liderliğin tam serbesti tanıyan liderlik, işe yönelik liderlik ve dönüştürücü liderlik boyutları değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve araştırmanın amacına ulaşabilmesi için verilerin analizinde SPSS25 programı ve SPSS için PROCESS makrosu kullanılarak nicel analiz yöntemlerine başvurulmuştur. Bu kapsamda katılımcılara ilişkin demografik ve mesleki bulgular ile ölçeklere ilişkin betimsel bulguların tespitinde frekans analizi, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistiklere başvurulmuştur. Demografik ve mesleki özelliklerin algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisine ilişkin bulgular ilişkisiz örneklem t-testi, varyans analizi (ANOVA) ve Tukey HSD çoklu karşılaştırma (post-hoc) ile tespit edilmiştir. Araştırma anketi çevrimiçi olarak 652 kişiye ulaştırılmış, sunulan ölçekleri tam olarak dolduran ve bir kuruma bağlı olarak çalıştığını beyan eden toplam 390 kişinin verisi araştırma analizlerine dâhil edilmiştir. Türkiye'nin 28 farklı ilinde yaşayan 18-74 yaş arasında bulunan bu 390 kişinin %57,2'si (n=223) erkek ve %42,8'i (n=167) kadındır. Katılımcıların yaş ortalaması 38,12±10,65'tir. Yaş gruplarına göre katılımcıların %27,7'si (n=108) 18-30 yaş aralığında, %19,2'si (n=75) 31-35 yaş aralığında, %22,1'i (n=86) 36-40 yaş aralığında, %26,7'si (n=104) 41-60 yaş aralığında ve %4,4'ü (n=17) 61 yaş veya üzerinde yer almaktadır. Araştırma sonucunda algılanan örgüt kültürünün ve yöneticiye duyulan

güvenin çalışmaya tutkunluk üzerinde, algılanan örgüt kültürünün yöneticiye duyulan güven üzerinde, algılanan örgüt kültürünün çalışmaya tutkunluk üzerinde, yöneticiye duyulan güvenin çalışmaya tutkunluk üzerinde ve algılanan örgüt kültürünün çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Bununla beraber, liderlik tarzının örgüt kültürü ve yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide biçimleyici bir etkiye sahip olmadığı ve algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide, liderlik tarzı tarafından düzenlenen yöneticiye duyulan güvenin de aracı etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderliğin; cinsiyete, yaşa, çalışma süresine ve aylık gelire göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ancak algılanan örgüt kültürü ve dönüştürücü liderliğin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan araştırmada, algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin kısmi aracı değişken olduğu, algılanan örgüt kültürü ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide liderlik tarzının biçimleyici etkisi olmadığı, algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide, liderlik tarzı tarafından düzenlenen yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Mevcut literatür çerçevesinde araştırma sonuçları değerlendirilmiş, endüstri ve örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış alanındaki gelecek araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, liderlik tarzı, yöneticiye güven

## **ABSTRACT**

### **RELATIONSHIP BETWEEN WORK ENGAGEMENT AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL CULTURE; THE ROLE OF LEADERSHIP STYLE AND TRUST**

The purpose of this research is to shed light on the relationship between work engagement and perceived organizational culture and to examine the possible moderating role of leadership style as well as the possible mediating role of trust in supervisor variable. For this purpose, adaptability, mission, involvement and consistency dimensions of the perceived organizational culture; vigor, dedication, and absorption dimensions of work engagement; caring for the subordinate, competent, supporting employees, self-confident, creating a positive working environment, and reassuring dimensions of trust in supervisor; and finally, laissez-faire, transactional, and transformational leadership dimensions of leadership were evaluated. In order to test the research hypotheses and achieve the purpose of the research, quantitative analysis methods were applied by using SPSS25 program and PROCESS macro for SPSS in the analysis of the data. Within this context, descriptive statistics such as frequency analysis, percentage, mean and standard deviation were used in the determination of demographic and professional findings regarding the participants and descriptive findings related to the scales. Findings related to the effect of demographic and professional characteristics on perceived organizational culture, work engagement, trust in supervisor, and transformational leadership were determined by unrelated samples t-test, variance analysis (ANOVA), and Tukey HSD multiple comparison (post-hoc). The research questionnaire was delivered to 652 people online, the data of a total of 390 people who filled in the presented scales and declared that they were working for an institution were included in the research analysis. 57.2% (n=223) of 390 people aged 18-74 living in 28 different provinces of Turkey are %57,2 (n=223) male and 42.8% (n=167) are female. The mean age of the participants was  $38.12 \pm 10.65$ . According to age groups, 27.7% (n=108) of the participants were between the ages of 18-30, 19.2% (n=75) were between the ages of 31-35, 22.1% (n=86) were 36

-40 years old, 26.7% (n=104) are 41-60 years old, and 4.4% (n=17) are 61 years old or over. As a result of the research, it has been found that the perceived organizational culture and trust in the manager have a positive effect on work engagement, perceived organizational culture has a positive effect on trust in the manager, perceived organizational culture has a positive effect on work engagement, trust in the manager has a positive effect on work engagement, and perceived organizational culture has a positive effect on work engagement. However, it was observed that leadership style did not have a moderating effect in the relationship between organizational culture and trust in supervisor, and in the relationship between perceived organizational culture and work engagement, trust in supervisor moderated by the leadership style did not have a mediating role. It was determined that perceived organizational culture, work engagement, trust in supervisor, and transformational leadership did not differ significantly according to gender, age, year of service, and monthly income, but that perceived organizational culture and transformational leadership differed significantly according to educational status. In the research, it was concluded that trust in supervisor was a partially mediating variable in the relationship between perceived organizational culture and work engagement, that leadership style had no moderating effect in the relationship between perceived organizational culture and trust in supervisor, and that in the relationship between perceived organizational culture and work engagement, trust in supervisor moderated by leadership style did not have a mediating effect. The results of the research were evaluated within the framework of the existing literature, and suggestions were made for future research in the field of industrial and organizational psychology and organizational behavior.

**Keywords:** Perceived organizational culture, work engagement, leadership style, trust in supervisor.

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 2.1. Örgüt Kültürü Seviyeleri (Schein, 2010) .....                                                                                               | 9  |
| Şekil 2.2. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli (Rekabetçi Değerler Çerçevesi) (Kim, 2014). ....                                                   | 11 |
| Şekil 2.3. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli (Hofstede ve diğerleri, 2010). ....                                                                       | 13 |
| Şekil 2.4 “Denison Örgüt Kültürü Modeli” (WEB_1, 2019) .....                                                                                           | 19 |
| Şekil 2.5 Araştırma Modeli .....                                                                                                                       | 49 |
| Şekil 3.6 Algılanan Örgüt Kültürü ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki Regresyon ....                                                                     | 64 |
| Şekil 3.7 Algılanan Örgüt Kültürü ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Liderlik Tarzının Biçimleyici Etkisi.....                            | 67 |
| Şekil 3.8 Örgüt Kültürü ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide, Liderlik Tarzı Tarafından Düzenlenen Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Etkisi ..... | 72 |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 2.1. Algılanan Örgüt Kültürünün Boyutları .....                                                                                                                          | 18 |
| Tablo 3.2 Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....                                                                                                            | 50 |
| Tablo 3.3 Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ) Alt Boyutları.....                                                                                                               | 52 |
| Tablo 3.4 Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği (YDGÖ) Alt Boyutları.....                                                                                                            | 54 |
| Tablo 3.5 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLÖ)Alt Boyutları .....                                                                                                                 | 55 |
| Tablo 3.6 Ölçek Puanlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....                                                                                                            | 57 |
| Tablo 3.7 Katılımcıların Çalışma Süresi ve Aylık Gelire Göre Dağılımı .....                                                                                                    | 59 |
| Tablo 3.8 Katılımcıların Çalıştıkları İşyerlerinin Sektörel Dağılımı.....                                                                                                      | 60 |
| Tablo 3.9 Katılımcıların Meslek Unvanlarına Göre Dağılımı.....                                                                                                                 | 61 |
| Tablo 3.10 Katılımcıların Yaşadıkları İllerin Dağılımı .....                                                                                                                   | 62 |
| Tablo 3.11 Algılanan Örgüt Kültürünün Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Yordayıcılığı .....                                                                                       | 63 |
| Tablo 3.12 Algılanan Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Yordayıcılığı.....                                                                          | 65 |
| Tablo 3.13 Algılanan Örgüt Kültürü ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Liderlik Tarzının Biçimleyici Yordayıcılığı.....                                            | 66 |
| Tablo 3.14 Algılanan Örgüt Kültürü ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Liderlik Tarzı Alt Boyutlarından Dönüştürücülüğün Biçimleyici Etkisi .....                  | 68 |
| Tablo 3.15 Algılanan Örgüt Kültürü ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Liderlik Tarzı Alt Boyutlarından İşe Yönelik Liderliğin Biçimleyici Etkisi .....            | 68 |
| Tablo 3.16 Algılanan Örgüt Kültürü ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Liderlik Tarzı Alt Boyutlarından Tam Serbestlik Taniyan Liderliğin Biçimleyici Etkisi ..... | 68 |
| Tablo 3.17 Algılanan Örgüt Kültürünün Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi .....                                                                                         | 69 |
| Tablo 3.18 Yöneticiye Duyulan Güvenin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi .....                                                                                              | 70 |
| Tablo 3.19 Algılanan Örgüt Kültürü ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Etkisi.....                                                     | 70 |

|                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 3.20 Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk, Yöneticiye Güven ve Dönüştürücü Liderliğin Cinsiyete Göre İncelenmesi .....                  | 73 |
| Tablo 3.21 Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk, Yöneticiye Güven ve Dönüştürücü Liderliğin Yaşa Göre İncelenmesi .....                       | 74 |
| Tablo 3.22 Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk, Yöneticiye Güven ve Dönüştürücü Liderliğin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi .....            | 75 |
| Tablo 3.23 Algılanan Örgüt Kültürünün Eğitim Durumuna Göre İncelenmesine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Bulguları.....                                   | 76 |
| Tablo 3.24 Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk, Yöneticiye Güven ve Dönüştürücü Liderliğin Mesleki Çalışma Süresine Göre İncelenmesi .....   | 77 |
| Tablo 3.25 Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk, Yöneticiye Güven ve Dönüştürücü Liderliğin İşyerinde Çalışma Süresine Göre İncelenmesi ..... | 78 |
| Tablo 3.26 Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk, Yöneticiye Güven ve Dönüştürücü Liderliğin Aylık Gelire Göre İncelenmesi .....               | 79 |

# 1. BÖLÜM 1 GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; çalışmaya tutkunluk ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye ışık tutmak ve yöneticiye güven değişkeninin aracı, liderlik tarzının da hem biçimleyici rolünü hem de biçimleyici aracı rolünü incelemektir.

İnsan kaynakları gelişimi üzerine çalışan kişiler sürekli olarak kurumların performansını artırmaya yönelik çözümler üzerine araştırmalar yapmaktadırlar (Barney ve Wright, 1998). Örgütsel gelişim literatürüne girdiği andan itibaren ilgi çekmiş olan çalışmaya tutkunluk (Kahn, 1990), çalışan-kurum arasındaki ilişkinin incelendiği literatürde, giderek daha çok çalışılan konulardan biri haline gelmiştir (Bakker ve diğerleri, 2011; Eldor ve Harpaz, 2016; Macey ve Schneider, 2006; Shuck ve Wollard, 2010; Rothbard ve Patil, 2010). Artan ilginin nedeni; çalışmaya tutkunluğun, kurumun sonuçlarına ve çalışanın performansına yapacağı anlamlı pozitif katkı umududur (Shuck ve Wallard, 2010; Shuck ve diğerleri, 2011; Macey ve Schneider, 2006). Kurumların misyonlarından biri, mutlaka çalışan mutluluğu olmalıdır (Wright, 2003) ve bu konu stratejik öneme sahiptir (Zwetsloot ve Pot, 2004). Bu nedenle; doğası (Macey ve Schneider, 2008), ölçümü (Schaufeli ve diğerleri 2006), öncülleri ve sonuçları (Saks, 2006) literatürde çalışılan önemli konulardır.

2000'lerin başında ortaya çıkan ve giderek ünlenen pozitif psikoloji akımının (Bakker ve diğerleri, 2008; Storm ve Rothmann, 2003), kurumsal koşullara uyarlanmaya başlamasıyla (Luthans, 2002); iş tatmini ve kurumsal bağlılık gibi geleneksel konular, yerini daha dinamik ve kapsamlı bir konu olan çalışmaya tutkunluk konusuna bırakmıştır (Kataria ve diğerleri, 2013). Çalışmaya tutkunluk; örgütsel etkililiği, inovasyonu ve rekabetçiliği etkileyen hayati bir konudur (Welch, 2011). Bu nedenle birçok insan kaynakları danışmanı, çalışmaya tutkunluk konusuna yoğunlaşarak örgütlerin daha iyi sonuçlar almasına ve örgüt performansının artırılmasına çalışmaktadır (Echols, 2005; Gubman, 2004, Crabtree, 2005).

Daha iyi sonuçlar almak ve örgüt performansının artırılmasına odaklanmak için, iş dünyasında rekabet avantajı yaratan önemli konulardan biri olan örgütsel kültüre

odaklanmak gerekmektedir (Fortado ve Fadil, 2012). Bu nedenle örgütsel çalışmalarda; yordayıcı ve açıklayıcı rolü (Liu ve diğerleri, 2006), iş tatmini ile ilgili bağlantısı (Silverthorne, 2004) ve örgütsel etkinliğin merkezindeki belirleyici etkeni olarak örgütsel kültür literatürde yer almıştır (Haggard ve Lapoint, 2005). Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, iş sonuçları ve örgütsel sağlığın önemli göstergesidir (Rich ve diğerleri, 2010). Çalışmaya tutkunluk bireysel seviyede ölçümlense de, çalışmaya tutkunluğu etkileyen kültür gibi örgütsel seviyede de faktörler vardır (Alarcon ve diğerleri, 2010). Optimal olan örgütsel sonuçlar için çalışmaya tutkunluğu artıracak örgütsel kültür yaratılmalıdır (Naidoo ve Martins, 2014). Bu nedenle yapılan literatür taramasında örgütsel kültür ile çalışmaya tutkunluk arasındaki anlamlı ilişki bulan bir çok çalışma bulunmuştur (Brenyah ve Obuobisa-Darko, 2017; Namrita ve Yoginder, 2017; Moela, 2016; Jiony ve diğerleri, 2015).

Pozitif ve güçlü örgütsel kültürü olan kurumlar işe bağlılığı yüksek olan çalışanlar yaratabilirler (Pepra-Mensah ve Kyeremeh, 2018). Çalışanların çalışmaya tutkunluğunun yüksek olmasının önemli bir nedeninin örgütün sahip olduğu kültür olduğu düşünülmektedir (Bakker ve diğerleri, 2011). Yapılan literatür taramasında, örgütsel kültür ile çalışanların çalışmaya tutkunluğu arasındaki ilişkinin pek çok farklı sektör ve kültürde sınanarak, anlamlı sonuçlar verdiği görülmüştür (Namrita ve Yoginder, 2017; Rahma, 2016; Moela, 2016; Jiony ve diğerleri, 2015). Tüm bu nedenlerle, örgütsel kültürün, çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisinin olacağı öngörülmektedir (Nurcahyo ve diğerleri, 2018).

Yapılan literatür taramasında çalışmaya tutkunluğun en önemli öncülü olarak iş kaynakları belirtilmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli ve Salanova, 2007). Böylelikle de araştırmacıların iş kaynakları dışındaki öncüllere olan amprik ilgisi daha az olmuştur ve farklı psikolojik değişkenler üzerinde çalışmaya ihtiyaç vardır (Chughtai ve Buckley, 2008). Bu nedenle, bu çalışmada güvenin, kültür ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkisindeki rolünün çalışılması planlanmaktadır. Eğer çalışan; yöneticisinin yetkinlik ve kabiliyetine güvenirse, çalışmaya tutkunluğunda artış gözlemlenebilir (Chughtai ve Buckley, 2008). Yapılan çalışmalarda en yakın yöneticisinin yaptığı yönetsel koçluğun (supervisory coaching), çalışanın çalışmaya tutkunluğunu olumlu yönde etkileyebileceği belirtilmiştir (Schaufeli ve Salanova, 2007). Yöneticisiyle sahip

olduğu olumlu iletişim, açıklık ve yapıcı geri-bildirim süreçleri çalışmaya tutkunluğu artırabilir (Bakker ve Demerouti, 2007).

Örgütün küçülmesinin lidere olan güveni nasıl etkileyeceğinin çalışıldığı bir araştırmada, lidere güvenin artmasının çalışmaya olan tutkunluğu da artırdığı görülmüştür (Chughtai ve Buckley, 2011). Bununla beraber lidere güvenin çalışmaya tutkunluğa pozitif etkisinin çalışıldığı araştırmalar da vardır (Wong ve diğerleri, 2010; Khattak ve diğerleri, 2017).

Yayınlanmış farklı uluslararası ve güvenilir kaynaklı raporlar (Merry, 2013; Bagga ve Srivastava, 2014) işe adanmanın anahtarının liderlerin elinde olduğunu söylüyor. 330 şirket ve 50 ülkeyi kapsayan bir çalışma (Chantal ve Du Plessis, 2012); çalışanların işi bırakmasının nedenini yöneticilerinden memnun olmamaları olarak gösteriyor.

Yapılan literatür taramasında çalışanların çalışmaya tutkunluğunun en önemli öncüllerinden birinin yöneticilerin davranışları olduğu gözlemlendiğinden (Attridge, 2009; Harter ve diğerleri, 2002; May ve diğerleri, 2004; Macey ve Schneider, 2008; Wang ve Walumbwa, 2007; Xu ve Thomas, 2011) çalışmada ayrıca liderlik tarzının kültür ve güven arasındaki ilişkideki biçimleyici etkisi de araştırılacaktır.

Başarılı liderler, liderlik davranışları aracılığıyla çalışanlarında güven yaratır ve o güveni korumaya çalışırlar (Bennis, 2003). Dönüşümcü liderlerden; çalışanlarının bireysel kabiliyetlerini ve ihtiyaçlarını anladıkları ve onlara ilgi gösterildiklerini hissettirdikleri için güvenilir olmaları beklenir (Conger ve diğerleri, 2000; Jung ve Avolio, 2000). Dönüşümcü liderler, yöneticiye olan güven ile pozitif ilişkiye sahip olan “bireysel destek gösterme” davranışlarıyla bilinirler (Butler ve diğerleri, 1999; MacKenzie ve diğerleri, 2001). Tüm bu nedenlerden dolayı, çalışanları tarafından dönüşümcü lider olarak görülen yöneticilerden, astları tarafından daha yüksek güvene sahip yöneticiler olmaları beklenebilir.

Etkileşimci liderlik ve yöneticiye güven hususunda, literatür bizi farklı yönlerle götürmektedir. Bazı ampirik çalışmalar (Jung ve Avolio, 2000; Pillai ve diğerleri, 1999; Podsakoff ve diğerleri, 1990) etkileşimci liderliğin, çalışanın yöneticisine güvenmesini etkilemediğini bildiriyor. Bununla beraber etkileşimci liderliğin, çalışanın yöneticisine güvenmesini olumlu yönde etkilediğine dair yayınlar da literatürde mevcuttur (Dirks ve Ferrin, 2002; Shamir, 1995). Yapılacak olan çalışmanın, literatüre bu açıdan güncel bir katkı yapması beklenmektedir.

## 2. BÖLÜM 2 KAVRAMSAL TEMEL ve ARAŞTIRMA MODELİ

### 2.1. KAVRAMSAL TEMEL

#### 2.1.1. Algılanan Örgüt Kültürü

Bu bölümde öncelikle kültür ve örgüt kültürü kavramlarının tanımı yapılarak bu kavramın önemi ve nasıl iyileştirilebileceği konularına değinilecek, ardından örgüt kültürü modelleri ve boyutları incelenecektir.

##### 2.1.1.1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramlarının Tanımı

Kültür, bir grup insan birlikte yaşadığında ortaya çıkar. İnsanlar kendi toplumlarının bir üyesi olarak hayatta kalmak için çalışmalı, üretmelidirler ki bu yüzden zamanlarının önemli bir kısmı çalıştıkları örgütlerde geçirirler. Örgütte geçirilen zaman (ofis, işletme vb.) bazen ailelerle evde geçirilen zamandan bile fazla olabilir. Bu nedenle, bir grup insanın birlikte çalışması örgüt içinde bilinçli olarak yaratılmasa bile bir kültürün ortaya çıkmasına yol açar. Örgütte ortaya çıkan bu kültür, örgüt yapısını yansıtmasının yanı sıra hedeflere ulaşmada, karar alma sürecinde ve stratejileri uygulamada önemli rol oynar (Genel, 2019).

Kültür kavramı, Latince yetiştirme anlamına gelen *cultura* kökeninden gelir. Genellikle uygarlığı ifade etmek için kullanılır. Bununla birlikte, genel olarak kültür, bir sosyal birim içindeki bireysel ve grup davranışını etkileyen sembolik düşüncelerin, ortak bir dilin ve sosyal olarak öğrenilmiş normların, değerlerin, tutumların, davranışların ve inançların bütünsel bileşimini ifade eder. Toplum için kültürün bireylerin kişilikleri gibi (Yalçınsoy, 2019) olmasına benzer şekilde toplumun bir parçası olan kurumlar için de örgüt kültürü o kurumun karakterini ifade etmektedir (Yalçınsoy ve diğerleri, 2017).

Örgüt kültürü kavramı, ilk olarak 1980'lerin başında kullanılmaya başlanmıştır (Tamer ve diğerleri, 2014). Yahyagil'e (2004) göre de örgüt kültürü çalışmalarının Elton Mayo'nun Western Electric şirketinde 1930 yılında yaptığı çalışmalar ve bunu izleyen dönemde de W. Lloyd Warner'in bir elektrik fabrikasındaki çalışmalarına kadar uzanan bir geçmişi vardır. Kurt Lewin (1947), bir fabrikadaki üretim hattının hızının, -kültürel bir fonksiyon olarak- ele alınması gerektiğini belirterek birbirini iten ya da çeken bir dizi gücün dengelenmesine bağlı olarak işletmelerde özel bir durumun (kültürün) oluştuğunu ifade etmektedir. İngiliz toplumbilimci Pettigrew (1979), örgüt kültürü kavramının

oluşumunda yayınlanan ilk bilimsel makalenin sahibi olmuştur. Waterman ve Peters (1982), örgütsel başarının anahtarının örgüt kültürü olduğunu belirtmiştir. Sonraki yıllarda kavramın doğası anlaşılmaya ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Pettigrew, Hofstede, Schein, Schneider, Beach, Miles ve Snow, Pheysy, Cameron ve Quinn, Handy gibi araştırmacı ve teorisyenler örgüt kültürü ile ilgili çeşitli çalışmalar yapmışlardır (Yaman ve Ruçlar, 2014). Ancak bir kurumun kültürünü tanımlamak kolay değildir. Dolayısıyla farklı araştırmacılarca farklı kültür tanımları yapılmıştır. Örgüt kültürü, örgüt mensuplarının düşüncelerini ve davranışlarını biçimlendiren baskın değerler ve inançlardır (Güçlü, 2003).

Örgüt kültürünün önde gelen araştırmacılarından Schein (2010), örgüt kültürünün bileşenlerini şu şekilde tanımlamıştır:

- a) Çalışma gruplarında büyüyen normlar
- b) Örgüt içindeki örgüt üyeleri tarafından iletilen örgüt iklimi
- c) İşletmenin ürün kalitesi veya fiyat avantajı gibi temel değerleri
- d) İşletmenin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasını yönlendiren yaklaşımı

Schein'e (2010) göre örgüt kültürü bir grubun, geçerli kabul edilecek kadar üzerinde zaman harcanmış ve geliştirilmiş olan, dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözerken öğrendiği ve bu nedenle yeni üyelere bu sorunlarla karşılaştıklarında nasıl yaklaşmaları, düşünmeleri ve hissetmeleri gerektiği konusunda rehber olarak gösterilen, paylaşılan temel varsayımlar modelidir.

Kültür üç katmanlı bir olgu olarak tanımlamaktadır (Schein, 1990). İlk kültür seviyesi, örgüt kültürü hakkında fikir veren örgütsel süreçleri içerir. İlk seviyenin anlaşılması kolay değildir, çünkü en sık kültürel olgularla ilgilidir. Kültürel eserler, bir kurumun kültürünün yüzeysel özelliklerini anlamak için kullanılabilecek veriler içerebilir. İkinci kültür seviyesi, örgütün benimsediği değerlerden oluşur. Bunlar örgütün resmi amaçları, vizyonu ve misyonu ile çalışma felsefesinde açıkça belirtilir. Üçüncü kültür seviyesi, grubun dışsal uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözmeyi öğrenmesine yönelik temel inançları aktarır. Bu sayede örgüt kültürü, bir kuruluşun yönetimi için temel teşkil eden temel değerler, inançlar ve kodlara işaret eder. Bireysel düzeyde örgüt kültürü, çalışanların algısını ve eylemlerini etkiler.

Schein'in (1990), örgüt kültürüne ilişkin tanımından anlaşılacağı üzere kültürün, belirli bir grubun dış adaptasyonunu ve iç entegrasyon problemlerini yönetmeyi öğrenmede icat ettiği, keşfettiği veya geliştirdiği temel varsayımların modeli olduğu varsayılmaktadır. Geçerli, doğru, kesin olduğu kabul edilir ve bu nedenle yeni üyelere bu sorunlara uygun olarak algılamamanın, hissetmenin, düşünmenin ve harekete geçmenin doğru yolu olarak örgüt kültürü öğretilir.

Schein'e (1990) benzer şekilde Denison (1990) da örgüt kültürünü, örgütün üyeleri tarafından temel alınan inançlar, değerler ve varsayımlar ile bunları örnekleyen ve pekiştiren uygulama ve davranışlar şeklinde tanımlamıştır.

Miller'e (2000) göre örgüt kültürü, kurumların müşterilere davranışları, karar alma düzey ve katılımları, karar verme hızları ve süreçleri, formalite ve kontroller, performans ödülleri, risk toleransları, kalite ve maliyet yönelimleri gibi eylemleri gerçekleştirme biçimidir. Miller (2000) için kültür bağımsız bir değişken değil, iş stratejisinin destekleyicisidir.

#### **2.1.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi ve İyileştirilmesi**

Örgüt kültürü, örgütsel faaliyetlerin tüm yönlerini de etkileyebilmesi nedeniyle oldukça önemlidir. İnsan kişiliğinin alegorisi bunu anlaşılır kılmaya yardımcı olabilir. Bazı insanların kişilikleri motive, yoğun ve heyecan vericidir. Diğerleri sıkıcı, yorucu ve riskten kaçınma eğilimindedir. Bu kişilik özellikleri, bu insanların yaşamlarının tüm yönlerini etkileyecektir. Aynı şey bir örgütün "kişiliği" için de geçerlidir. Örgüt kültürünün etkilediği örgütsel faaliyetlerin başlıcaları şunlardır (Tsagkanelias, 2018):

- çalışanların motivasyonu.
- personelin geliri.
- işçilerin morali ve iyi niyeti.
- etkililik ve verimlilik.
- çalışma kalitesi.
- işçilerin doğası ve çalışma ilişkileri.
- işçilerin işyerindeki tutumları.
- yenilik ve yaratıcılık.

Yönetimin, örgütün stratejik konumunu analiz edebilmesi ve stratejilerini uygulayabilmesi için öncelikle örgütsel tutumu anlaması gerekir (Campbell ve diğerleri,

2011). Solli-Saether ve arkadaşlarına göre algılanan farklı örgüt kültürleri örgüt içi bilgi paylaşımını engeller ya da kolaylaştırır (2015). Dolayısıyla örgütsel tutumların temel değerlere ve etik ilkelere dayandırılması, işletmelerin performansı üzerinde önemli bir olumlu etki yaratacaktır (Sales, 2006).

Temel değerlerin ve etik ilkelerin işletme personelinin eylem ve tutumlarına dayandığı bir örgüt kültürü şunları sağlayabilir (Tsagkanelias, 2018):

- İşletmenin iyi niyetlerini duyurur, davranış ve faaliyetlerinin bütünlüğünü doğrular.
- En baştan, işletme çalışanlarını işlerini yapmaya yönlendirir.
- Kurumsal bilinç oluşturur ve belirli eylemlerin, kararların ve politikaların uygunluğunu ölçmek için kriterler sağlar.

Ortaya çıkan örgüt sorunlarının çözülmesinde en önemli araç ve çözümlerden biri örgüt kültürünün geliştirilmesiyle sağlanabilir (Gomez ve diğerleri , 2012). Örgüt kültürü, örgütün gelişimi için en önemli ve öncelikli faktör olarak değerlendirilmelidir. Örgüt kültürünün iyileştirilmesi, sistemdeki katılımcıları sisteme yönelik adil ve uzun vadeli hedefleri benimsemeye teşvik edecektir. Örgüt yöneticileri, farklı değerler, inançlar ve normlara rağmen birbirlerini anlamaları için bu gruplar içindeki çalışanları birbirine bağlamalıdır (Knights ve Willmott, 2007). Başarıyla geliştirilen sistemler ve örgüt kültürünün iyileştirilmesi, farklı paydaşlar arasında işbirliğinin geliştirilmesinde sürdürülebilirlik ve etkinlik sağlar (Vveinhardt ve Andriukaitiene, 2017).

Örgütler toplumun en önemli birimlerindendir. Örgütlerin kurulması ve geliştirilmesi sırasında belirli bir örgüt kültürü nihai olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürünün amacı, dayanışmayı ve uyumu artırmak ve çalışanların örgüt verimliliğini artırmak için isteklerini ve yaratıcılıklarını teşvik etmek olmalıdır. Küçülme, birleşme ve yeniden yapılanma gibi yapısal değişimler ve ayrıca hızla değişen dış çevrenin artan karmaşıklığını ve öngörülemezliği göz önüne alındığında, örgüt kültürü artan bir öneme sahiptir. Örgüt kültürünü anlamak, değerlendirmek ve yönetmek, kuruluşların hem istikrar hem de uyum sağlamalarına yardımcı olabilir (Tanase, 2015).

### **2.1.1.3. Örgüt Kültürü Modelleri**

Literatürde örgütlerin kültürlerini farklı açılardan açıklayan birçok örgüt kültürü modeli bulunmaktadır. Bunların tamamı örgütsel uygulamaları açıklayarak örgütsel değerler, uygulamalar ve lider tarzlarına ilişkin kültürleri hakkında bilgi verir. İlk olarak,

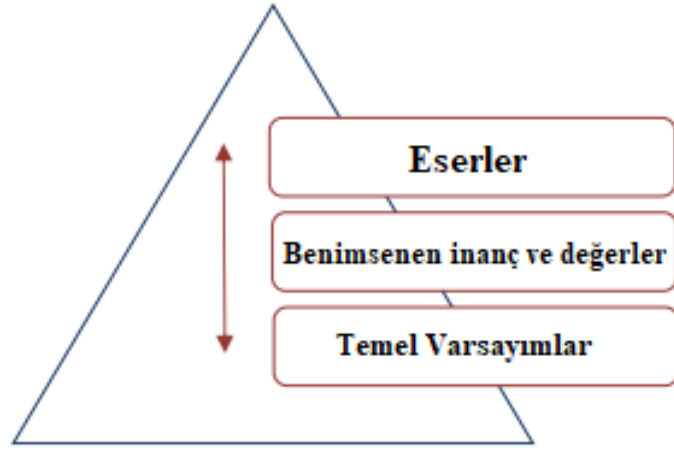
Schein'in modeli kültürün esas olarak ne olduğunu anlamaya yardımcı olacak ve akabinde Cameron ve Quinn'in araştırmalarda sıkça kullanılan Rekabet Eden Değerler Modeli hakkında fikir sahibi olmak, örgüt kültürünü anlamayı kolaylaştıracaktır. Daha sonra Hofstede'nin kültür yaklaşımı ulusal kültürleri beş farklı boyutta açıklayacaktır. Son olarak da Denison Örgüt Kültürü Modeli ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Edgar Schein'in 1980'lerde ortaya çıkan örgütsel kültür modelinde (1983), sosyal psikoloji perspektifinden bakıldığında kültür, tek bir örgütün bireyleri için ortak olan temel varsayım ve inançların köklü bir düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Bu paylaşılan varsayımlar ve inançlar, bilinçsizce fonksiyonlarını yerine getirir; örgütün kendisini ve çevresini algılamasını örtük bir biçimde tanımlar. Örgüt değerleri, inançlar, varsayımlar, beklentiler, tutumlar, felsefeler ve normlar örgüt kültürü için bir temel oluşturur ve aynı zamanda her örgütün farklı bir kimlik oluşturmasını sağlar (Schein, 2010).

Schein'e göre, örgütsel kültür örgütsel öğrenmeyi geliştirerek hem kurumun içindeki hem de dışındaki sorunları çözer ve belirli bir kuruluşa yeni gelenlerin o kuruluşa uyumunda öğrenmesi ve yaşaması gereken bir şeyi temsil eder. Schein tarafından örgüt kültürüne yönelik önerilen kavramsal yaklaşım, çoğunlukla çağdaş örgütsel çalışmalarda kullanılanlardan biridir. Daha önce de belirtildiği gibi, Schein'in tanımı kültürün şu yönlerini vurgulamaktadır:

- 1) Kültür, ortak temel varsayım modelidir.
- 2) Kültür bir grup tarafından öğrenilir (problem çözme yoluyla).
- 3) Kültür, problemleri dışsal uyum ve iç bütünleşme yoluyla çözer.
- 4) Kültür, üzerinde, geçerli ve buna dayanacak kadar iyi çalışılmış olmalıdır.
- 5) Kültür, yeni üyelere bu problemlerle ilgili doğru düşünme ve hissetme yöntemi olarak öğretilmelidir.

Schein'in (2010) modelinde üç katman bulunmaktadır. Gözlemlenebilir ve gözlemlenemez kültür unsurları arasında bir ayırım yapan modelde örgüt kültürünün üç seviyesi aşağıdaki şekilde ayırt edilir: (1) Eserler, (2) Benimsenen inançlar ve değerler ve (3) Temel varsayımlar (Şekil 2.1).



Şekil 2.1. Örgüt Kültürü Seviyeleri (Schein, 2010)

- 1) Fiziksel alan, teknolojik çıktı, diller (hem yazılı hem de sözlü), kıyafet kuralları ve davranışlardan eserler ve uygulamalar kültürün en görünür unsurlarıdır. Eserler arasında gözlenebilen davranışların yanı sıra hissedilebilecek görünür yapılar ve süreçler de bulunur.
- 2) Benimsenen inanç ve değerler; fikirleri, hedefleri, değerleri, istekleri, ideolojileri ve rasyonalizasyonu içerir. İlk seviyenin daha iyi anlaşılabilmesi için ikincisinin değerler ve normları ile analiz edilmesi gerekir.
- 3) Temel varsayımlar bilinçsizdir; davranış, algı, düşünce ve hissi belirleyen inançlar ve değerler için alınır. Temel varsayımlar en derin ve en az fiziksel olan seviyedir. Bunlar örgüt kültürünün merkezinde yer alan su götürmez biçimde tartışılmaz varsayımlardır. Temel varsayımlar merkezi soruları, insan doğasıyla ilgili ya da daha doğrusu insan doğasıyla ilgili soruları yansıtır.

Schein, çalışmasında örgütsel kültürün iki işlevini ayırır. Örgüt kültürünün ilk işlevi, örgütün dış ortamda hayatta kalmasını ve uyumunu sağlamaktır. İkinci işlevi, varlığının sürekliliğini sağlamak ve uyum yeteneği kazandırmak için iç süreçlerin entegrasyonudur. Örgüt kültürünün, örgütün dış ortamda hayatta kalmasıyla ilgili ilk işlevi şunları içerir:

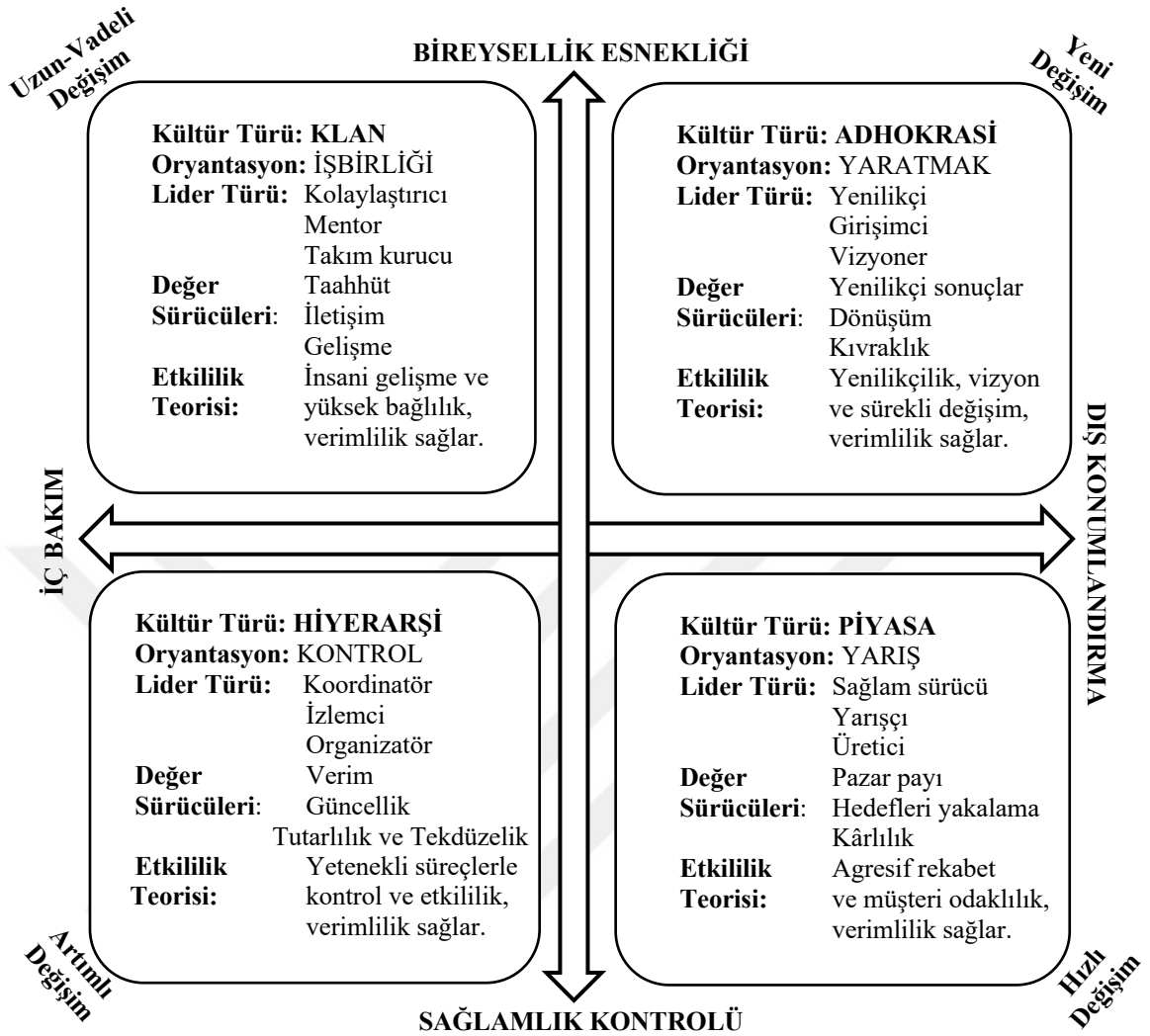
- 1) Misyon ve strateji
- 2) Hedefler
- 3) Araçlar
- 4) Ölçüm
- 5) Düzeltme.

İkinci işlev, aşağıda listelenen dahili konuları ele alır (Schein, 2010):

- 1) Ortak bir dil ve kavramsal kategorilerin oluşturulması.
- 2) İçerme ve hariç tutma için grup sınırlarının ve kriterlerinin tanımlanması.
- 3) Güç ve statünün dağıtılması.
- 4) Samimiyet, dostluk ve sevgi normlarının geliştirilmesi.
- 5) Ödül ve cezaların tanımlanması ve tahsis edilmesi.
- 6) Açıklanamayanın (ideoloji ve din) açıklanması.

Schein'in modeline yönelik en temel eleştiri; modelin eserler, değerler ve varsayımlar arasındaki etkileşimli süreçleri ele almadığı üzerinedir (Hatch, 1993).

Örgüt kültürü, örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen çerçevede değerlendirilmektedir. Cameron ve Quinn, örgütsel verimliliği belirlemede insanların Rekabet Eden Değerler Modeli'nde (*CVF - Competing Values Framework*) temel aldığı değerleri analiz etmişlerdir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010). Dört farklı kadrardan oluşan Rekabet Eden Değerler Modeli, iki ayrı ve birbiriyle rekabet halindeki boyutta yer alan rekabetçi talepleri göstermektedir. İç-dış boyut, iç dinamikleri veya ortamdaki talepleri temsil etmektedir. Esneklik-kontrol boyutu, yapılanma için kurumsal öncelikleri temsil etmektedir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010).



Şekil 2.2. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli (Rekabetçi Değerler Çerçevesi) (Kim, 2014).

Bu nedenle de Şekil 2.2'de gösterildiği gibi, bu iki rakip boyuttan kaynaklanan klan, adhokrazi, hiyerarşi ve piyasa adı verilen dört kültür türü bulunmaktadır.

Klan kültürü, iç bakım ve bireysellik esnekliği kolonlarınca tanımlanan figüre dayanmaktadır. Bu çeyrek, bir eylem fiiliyle, insan yeterliliklerinin geliştirilmesini, insanların geliştirilmesini ve işbirlikçi bir kültürün sağlamlaştırılmasını içeren işbirliği çeyreği olarak adlandırılmıştır. İnsani gelişme ve çalışanların katılımı örgütsel etkinliği artırır. Klan kültürü stratejilerinin temel sonuçları; topluluk, ekip çalışması ve işbirliğidir. Diğer sonuçları ise liderlerin çalışanları arasında paylaşılan ortak hedefleri, katkısı ve kolektif harekettir (Cameron ve diğerleri, 2014). İşbirlikçi kültürde formalite ve katı bir süreç olmadığından çalışanlar arasında sıcak ilişkiler kurulur. Bu sıcak ve samimi ortamın

doğal bir sonucu olarak yüksek performans, iş memnuniyeti ve bağlılık beklenmektedir (Kesen, 2014).

İç bakım ve sağlamlık kontrolü kutuplarında yer alan hiyerarşi kültürü, anlaşılmasını kolaylaştırmak için kontrol çeyreği olarak adlandırılmış olup sloganı “daha iyi, daha ucuz ve daha verimli”dir. Muhafazakâr, temkinli ve mantıklı liderler, prosedürleri metodik olarak takip ederler (Cameron ve diğerleri, 2014). Mekanik ve bürokratik örgütleri temsil eder. Bu kültürlerde düzenlemeler ve kurallar çok önemlidir. Kimin ne yapacağı önceden belirlenmiştir ve bu standartların ötesine geçilmesi istenmez (Erdem, 2007). Kontrol kültürleri verimliliği, güncelliği ve sorunsuz çalışmayı teşvik eder. Bu nedenle, çalışanlar arasındaki en büyük endişe örgütün beklentileri ile ilgili olarak tazminat, iş yükü ve iş olanaklarının adil olması konuları üzerine yoğunlaşmıştır (Lee ve diğerleri, 2016).

Adhokrasi kültürünün oryantasyonu “yaratmak”tır. Bireysellik esnekliği ve dış konumlandırma uçları arasında yer alır. Örgüt, benzersiz ve yeni mal veya hizmetlere sahip olmaya ve aynı zamanda bu mal veya hizmetleri sunma konusunda lider olmaya dayandırılmıştır. Bu kültür bireysel inisiyatifi ve bağımsızlığı desteklemektedir. Yeni alanlara yayılmak için çalışanlar örgüt tarafından kişisel gelişimleri hususunda teşvik edilir ve çabaları çerçevesinde ödüllendirilirler (Acaray ve diğerleri, 2015). Dinamik ve yenilikçi iş ortamına sahip bu tür örgütlerde insanların deneyime, yeniliğe ve riske bağlı kalmaları beklenir. Bu kültürdeki örgütler büyüme ve yeni kaynaklar elde etmenin merkezinde yer almakta olup liderleri, yenilikçi, fütürist, riske eğilimli ve belirsizlikten korkan bir yapı sergilerler (Öztürk, 2010).

Piyasa Kültürü, dış konumlandırma ve sağlamlık kontrolünün iki ucunu bir araya getiren rekabet çeyreğine yöneliktir. Bu kültür, klan kültürü özelliklerinin tam tersine sahip olup bu kültürde örgüt rekabet edebilirlik ve hedefe ulaşma eğilimindedir. Faaliyetler piyasa mekanizmaları tarafından yürütülmektedir (Keskin, 2014). Örgütsel başarı pazar payı, gelirler, hedeflere ulaşma ve büyüme temelinde gerçekleşmekte olup "yarış" çeyreğinin sloganı “sıkı yarış, hızlı hareket et ve kazanmak için oyna”dır. Zorlayıcı, yönlendirici, komuta edici ve rekabetçi olan liderler, zorlukları memnuniyetle karşılar ve hedefleri genişletirler (Cameron ve diğerleri, 2014).

Cameron ve Quinn’in Rekabetçi Değerler Modeli bir tür kültürel tipoloji olduğundan modelde belirtildiği şekliyle herhangi bir saf örgütsel kültür bulunmaz. Sonuç olarak,

bunlardan birinin diğer kültür türlerinden daha baskın olduğunu görmek mümkündür ve bazen bir örgütte tüm kültür türlerinin aynı anda ortaya çıktığı da görülebilir.

Geert Hofstede, kültürü, kendilerini tehdit eden güvensizliklerden korumak için insanların buldukları çözümlere dayanan teorik bir çerçeveye açıklamıştır. Bu noktada, Hofstede'nin kültür yaklaşımının antropolojik teorilerle paralellikleri bulunmaktadır (Hofstede, 1980). Hofstede, 50'den fazla ülkeyi kapsayan büyük bir araştırma projesi üzerinde çalışmıştır. Bu çalışma, IBM'nin araştırma örnekleme uygun olan çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Her biri toplumların ele alması gereken bir soruna dayanan ancak yanıtları farklı olan beş bağımsız boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kolektivizme karşı bireysellik, kadınlığa karşı erkeklik ve kısa vadeli yönelime karşı uzun vadeli yönelimdir (Şekil 2.3) (Hofstede, 2001). Daha sonra Hofstede, 2010 yılında çıkarttığı “Cultures and Organizations: Software of the Mind” kitabında hevesliliğe karşı kısıtlılık altıncı boyutunu da ekleyerek toplam boyut sayısını altıya çıkarmıştır (Minkov ve Hofstede, 2011).



Şekil 2.3. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli (Hofstede ve diğerleri, 2010).

Ulusal kültürün altı boyutundan ilki güç mesafesi olarak adlandırılır. İşveren-işçi ilişkilerinde genellikle resmileşmiş iktidar eşitsizliği kaçınılmaz olsa da pratiktir. Mulder, güç mesafesini “daha az güçlü bir Birey (I) ile daha güçlü bir Öteki (O) arasındaki güç eşitsizliğinin derecesi olarak tanımlamıştır (Hofstede, 2001). Bir toplum geniş bir güç

mesafesine sahipse, örgütte güç dengesizlikleri ve eşitsizlikleri meydana gelebilir. Bu kültürlerde statü, pozisyon ve unvan gibi faktörlere saygı gösterilir ve bunlar dikkate alınır. Buna karşılık, güç mesafesi az olan örgütlerde çalışanların katılımı beklenir, görüşleri alınır ve iktidar da daha az eşitsiz görülür (Dursun, 2013). Hofstede'nin (1980) araştırmasına göre, daha az sosyal ve örgütsel hiyerarşiye sahip İskandinav ülkelerine kıyasla Türkiye daha fazla güç mesafesine sahiptir.

Ulusal kültürün ikinci boyutu "belirsizlikten kaçınma"dır. Gelecekle ilgili belirsizlik, insanların yüzleşmesi gereken bir gerçektir. Ancak her toplum teknoloji, hukuk ve din yoluyla bu belirsizliği önlemenin yollarını bulmak zorundadır. Teknoloji insanları doğanın neden olduğu belirsizliklerden korur. İnsan ilişkilerinde bazı sorunlar varsa, yasalar ve kurallar insanlara yardım eder. Din, belirsizliğe karşı kendini savunamayan takipçileri için bir korunma yoludur (Hofstede ve diğerleri, 2010). Bireyler, belirsiz ortamlara uyum sağlamada ciddi sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Ayrıca yanlış bilgi, mevcut kaos ve hızlı ve öngörülemeyen değişikliklerin olduğu ortamlarda bireyler kendilerini tehdit altında hissederler (Sargut, 2010). Hofstede (2001), belirsizlikten kaçınma düzeyinin güç elde etme yolunu etkilediğini belirtmiştir. Bu nedenle, Türkiye'de büyük bir güç mesafesi ve güçlü belirsizlikten kaçınma eğilimi bulunmaktadır. Ancak tüm İskandinav ülkeleri küçük bir güç mesafesine sahiptir ve zayıf düzeydeki belirsizlikten kaçınma sınırına çok yakın olan Finlandiya dışındaki tüm İskandinav ülkelerinde belirsizlikten kaçınma düzeyinin zayıf olduğu görülmektedir.

Ulusal kültürün üçüncüsü bireysellik olarak adlandırılır ve kolektivizme karşıdır. Kolektivizm, insanların gruplarını diğerlerinden ayırdıkları sıkı sosyal çerçeveyi tanımlar. Kolektivizmdeki insanların kontrolünde utanç duygusu rol oynarken, kontrol, bireysel kültürlerde bireyin iç baskısı altındadır (Sargut, 2010). Bireyci toplumlarda ve örgütlerde insanlar, öncelikle çıkarlarını ve hedeflerini göz önünde bulundururlar. Ayrıca bu tür toplum ve örgütlerde örgütsel sistemin ve sürecin işleyişi, bireysel performansı teşvik etmeye yöneliktir. Bunun tam tersi olarak grup bağlılığı, grup hedefleri, grup sorumlulukları, grup performansı ve başarı gibi kolektif değerlerin, yüksek kolektivizme sahip toplum ve kuruluşlarda ortaya çıktığı görülür (Erkmen, 2010). Hofstede'nin araştırması (1980), büyük güç mesafesine sahip ülkelerinin çoğunlukla Türkiye gibi kolektivist ülkeler olduğunu ve küçük güç mesafe grubunda yer alan İskandinav ülkelerinin daha bireysel özelliklere sahip olduğunu göstermiştir.

Dördüncü boyut, kadınlığa karşı erkekliktir. Bu boyut, cinsiyet kültürleri üzerine geliştirilen farklı bakış açılarına katkıda bulunan değerlerle ilgili beş boyuttan sadece bir tanesidir. Maskülen/Feminen öncelikli olarak evdeki duygusal rolleri dikkate alır ve sonrasında ise toplumdaki görünür rollerle ilgilenir (Hofstede, 1998). Kadınsı kültürün göstergeleri insan ilişkilerine ve insanlara önem vermek ve yaşam kalitesini öne çıkarmaktır. Toplumlarda kadınlıkla ilgili terimler şefkat, merhamet, nezaket, sadakat vb. olmuştur. Öte yandan, geleneksel erkeklik değerleri ise saldırganlık, yükselme tutkusu, inatçılık, rekabet gücü, hakimiyet ve bağımsızlık gibi değerlerdir (Sargut, 2010). Hofstede'nin (2001) araştırmasında Finlandiya dışında diğer İskandinav ülkelerinin erkeklik özelliklerine sahip olduğu, Türkiye'nin ise rasyonel yerine duygusal olan ilişkiler nedeniyle beklentilerin aksine kadınsı özelliklere sahip olduğu saptanmıştır (Hofstede, 2001).

Hofstede, modeline, doğu sentezini temsil ettiği için diğer boyutlardan bağımsız olan "kısa vadeli yönelime karşı uzun vadeli yönelim" adını verdiği beşinci bir boyut eklemiştir (Hofstede ve diğerleri, 2010). İnsanlar uzun vadeli yönelimli kültürlerde geleceğe yönelik kaygıları göz önünde bulundurarak ve değerlere önem vererek bir plan yaparlar, kısa vadeli yönelimli toplum ve örgütlerde bulunan insanlar ise günü kurtarma faaliyetleriyle zamanlarını geçirerek geçmiş ve şimdiki zamanlara odaklanırlar (Erkmen, 2010). Hofstede'nin araştırmasında Türkiye ve İskandinav ülkeleri göz önüne alındığında, Türkiye'nin İskandinav ülkelerine kıyasla kısa vadeli oryantasyon kültürüne yakın olduğu görülmektedir ki bu bulgu çoğu Türk insanının kısa vadeli planlar yapmayı tercih ettiğini gösterebilir.

Hofstede örgüt kültürü modelinin altıncı ve son boyutu ise hevesliliğe karşı kısıtlılıktır. Diğer boyutlarda rastlanmayan mutluluk boyutunu da modele dahil etmek amacıyla sonradan eklenmiştir (Türker ve Karadağ, 2019). Heveslilik; doğal ve temel insani arzular olan yaşamdan zevk almayı ve eğlenmeyi ifade ederken, kısıtlılık, ihtiyaç tatmini sürecinde kontrolün hâkim olmasını ve bu durumun katı sosyal normlar aracılığıyla düzenlenmesi anlamına gelmektedir (Hofstede, 2011). Hevesliliğin yüksek olduğu toplumlarda insanların kendisini sevmesi ve para harcama konusundaki hoşgörülerinin yüksek olması beklenirken, kısıtlılığın hakim olduğu toplumlarda bu tip durumların zapt edilmesi ve düzenlenmesine yönelik davranışların gözlemlenmesi beklenmektedir (Dışlı ve diğerleri, 2016). Kuzey ve Güney Amerika, Batı Avrupa heveslilik boyutunda yüksek

ortalamalara sahipken, Asya’da ve İslami ülkelerde kısıtlılık daha yüksek ortalamalar göstermektedir.

Örgüt içinde görev alan çalışanların süreçlere katılımının ve örgüte duydukları bağlılığın sağlanması için örgüte avantaj sağlayan güçlü bir kültüre ihtiyaç vardır (Denison, 1984). Bununla beraber, strateji, çevre ve kültür arasında da bir uyumun olması gerektiğini öngören Denison (Daft, 2004), örgüt kültürünü; üyeler tarafından kabul edilen inançlar, varsayımlar ve değerler olarak tanımlamaktadır (Denison, 1990).

#### **2.1.1.4. Denison Örgüt Kültürü Modeli**

Denison’un örgüt kültürü modeli 1995 yılında geliştirilmiş ve 2006 yılında da ispatlanmıştır (Kızıloğlu ve Kök, 2020). 1997-2001 yılları arasında süren araştırmada, Denison ve Mishra (1995), şirketlerle yaptıkları çalışmaları ile örgütler bağlamında kullanılmak üzere özellikler belirlemişler ve bu özellikleri de dünyanın bir çok ülkesinde bulunan 764 kurum ve 35474 çalışan ile yapılan anket çalışması neticesinde doğrulamaya çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda ortaya çıkan ölçeğin Türkçe olarak güvenilirlik ve geçerlilik testi de Yahyagil (2004) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Denison örgüt kültürü modeli dışındaki modeller incelendiğinde; kavramsal çerçevenin genellikle daha nesnel ve gözleme dayalı olduğunu, akademik çevre içerisinden çıktığı için iş dilinin kullanılmadığını ve bu modellerin kişilik temelli modeller olarak kaldığını gözlemleyebiliriz. Denison’un modeli ise hesapverilebilirliği yüksek olan, direkt uygulamaya yönelik, iş sonuçları ile bağlantılı ve iş çevresinde tasarlanmış bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (Kızıloğlu ve Kök, 2020). Denison dışı örgüt kültürü modellerinde ortaya çıkan iş sonuçlarını anlamlandırmak ve uygulamaya dökmek için geniş zamana ihtiyaç varken, Denison modelinin uygulaması kolaydır ve hızlıca sonuç alınabilir.

Model, örgüt kültürü kavramına ölçülebilirlik niteliği kazandırmak için iki ana eksen üzerine oturtulmuştur. Ana eksenlerden ilki örgütün kontrolü dışında bulunan çevresel koşullara (değişen müşteri özellikleri, istekleri, teknoloji vb.) uyum sağlama derecesini, ikinci ana eksen de dış koşullara uyum sağlayabilmek için örgüt içinde yapılması gerekli olan işlevsel ve yapısal değişimleri ne ölçüde gerçekleştirebildiğini göstermektedir (Demison ve Mishra, 1995). Örgüt kültürünü anlamaya yönelik dört temel kavramsal boyutun ortaya çıkabilmesi için de daha önce anlatılan iki ana eksen kendi içinde ikiye ayrılmıştır. Ortaya çıkan dört boyut; misyon, dışa uyum yeteneği, tutarlılık ve katılımıdır

(Fey ve Denison, 2000). Model oluşturulurken Rekabet Eden Değerler Modeli baz alınmıştır (Alattas ve Kang, 2016).

Misyon boyutu, kuruluşun çalışanlara yönelik net bir var olma ve yönlendirme duygusunu ortaya koymaktadır (Khan ve Gunaseelan, 2015). Bu boyut, sıklıkla “vizyon” olarak da adlandırılmaktadır ancak vizyon bu boyutun alt parametrelerinden sadece biridir. Örgüt kültürünün bu boyuttaki diğer parametreleri ise stratejik yönlendirme ve niyet, hedefler ve amaçlardır (Denison ve diğerleri, 2004).

Tutarlılık boyutu, çalışanlar arasında değerlerin, inançların ve davranış standartlarının ne ölçüde edinildiğini ve paylaşıldığını gösterir (Khan ve Gunaseelan, 2015). Örgütsel kültürün bu boyuttaki parametreleri; temel değerler, uzlaşma, koordinasyon ve entegrasyon olarak sıralanabilir (Denison ve diğerleri, 2004; Murphy ve diğerleri, 2013).

Katılım boyutu, örgütün tüm çalışanlarının katılımını ve girişimini derecelendirir (Khan ve Gunaseelan, 2015). Örgütsel kültürün bu boyuttaki parametreleri; güçlendirme, ekip oryantasyonu, yetenek geliştirme (Denison ve diğerleri, 2004), çalışanların karar verme sürecine katılımı, iş özerkliği (Bigliardi ve diğerleri, 2012; Shahzad ve diğerleri, 2013; Farokhi ve Murty, 2014) olarak sayılabilir.

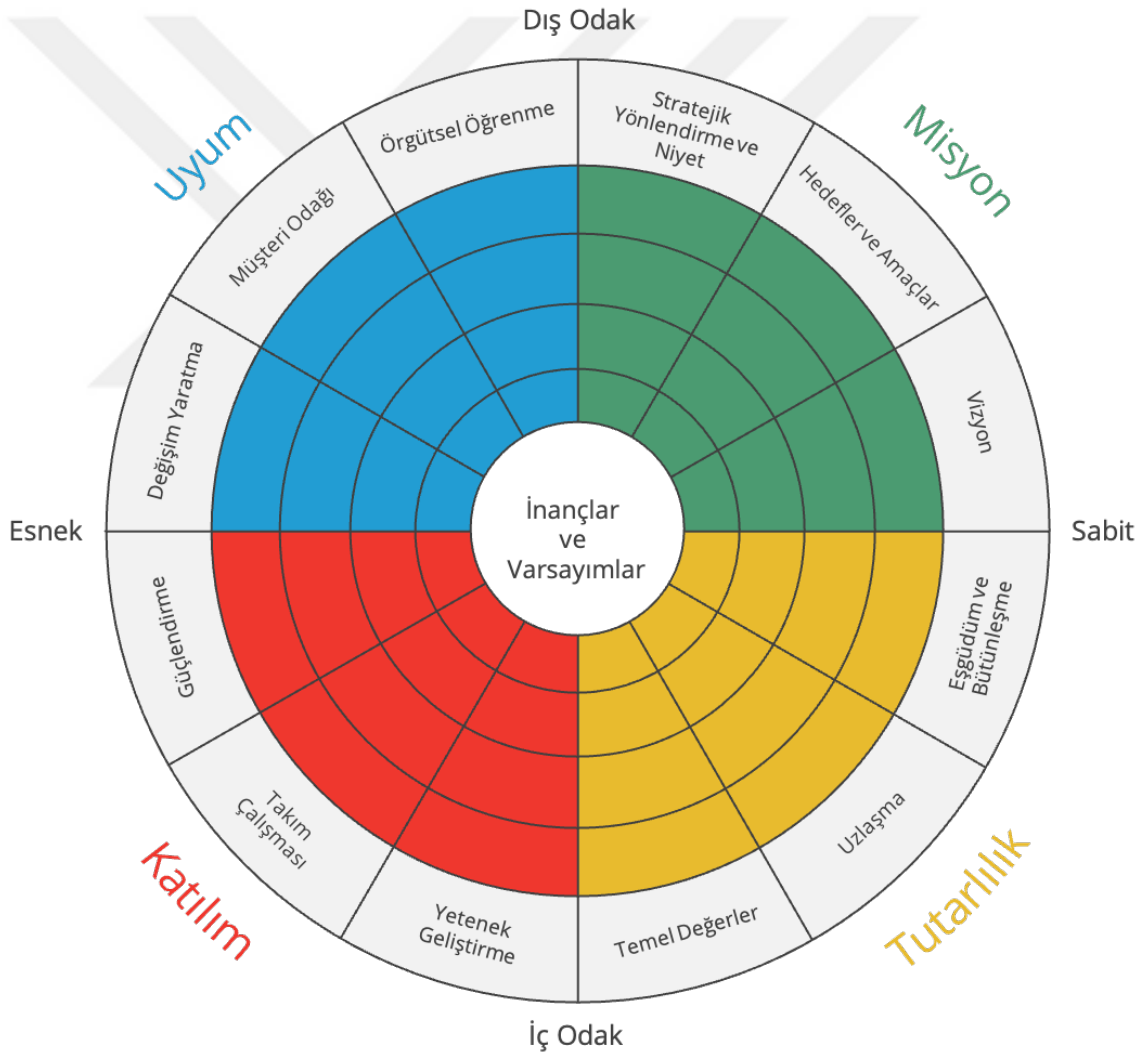
Son olarak uyum yeteneği (uyarlama, uyum yapma) ise bir örgütün değişime ve dış ortama uyum sağlama becerisini açıklar (Khan ve Gunaseelan, 2015). Örgüt kültürünün bu boyuttaki parametreleri; değişim yaratma, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme, bilgi yaratma, müşterilerin hizmet kalitesi algısı, müşteri hizmetleri oryantasyonu, bilişim teknolojileri ve inovasyon (Denison ve diğerleri, 2004; Densten ve Sarros, 2012; Bigliardi ve diğerleri, 2012; Shahzad ve diğerleri, 2013; Farokhi ve Murty, 2014; Fernandez-Perez ve diğerleri 2014) olarak sıralanabilir.

Denison örgüt kültürünü ölçmek için kullanılan aracın temel dört boyutunun altında da 12 adet alt boyut mevcuttur. Bu alt boyutlar; Denison ve diğerleri (2006, s. 6-9), Akdoğan ve Oflazer (2008, s. 8-10), Arıkan (2009, s. 36-38) ve Yahyagil’in (2004, s. 64-65) açıklamaları ışığında aşağıdaki tablodaki gibi özetlenebilir.

Tablo 2.1. Algılanan Örgüt Kültürünün Boyutları

| Temel Boyut | Alt Kavramsal Boyut   | Alt Kavramsal Boyutun Açıklaması                                                                                                                                                                                       |
|-------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Katılım     | Yetkilendirme         | Çalışanların işleri ile ilgili yetkilendirilmelerinin; sorumluluk duygularını ve çalışmaya tutkunluklarını artırmakta olduğunu ve örgüte olan bağlılıklarını da pozitif yönde etkilediğini gösterir.                   |
|             | Takım Çalışması       | Nitelikli çalışanların belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek sinerji oluşturmalarını, olası anlaşmazlıkların etkili yöntemlerle çözüme kavuşturulması ve etkin karar alma süreçlerinin işlemlerini anlatır. |
|             | Yetenek Geliştirme    | Çalışanların olası yeni durumlara hazırlıklı olmaları amacıyla, eğitim ya da yönetici desteği gibi yöntemler kullanılarak çalışan yeteneklerinin geliştirilmesini açıklar.                                             |
| Tutarlılık  | Temel Değerler        | Temel ve vazgeçilmez olan, örgüt kurulduğunda belirlenen, üst yönetim tarafından devamlılığının sağlandığı örgüt niteliklerini ortaya koyan değer yargılarını ifade eder.                                              |
|             | Uzlaşma               | Örgüt içerisinde çalışan kişilerin, örgüt amaçları ve bu amaçlara ulaşma yöntemleri ile ilgili net bir eylem ve düşünce birliği içinde olmalarını belirtir.                                                            |
|             | Eşgüdüm ve Bütünleşme | Örgüt amaçlarına ulaşmak için alınacak kararların, iş yapış ilkelerinin ve yöntemlerinin, örgütün tüm departmanları arasında uyum içinde olmasını ifade eder.                                                          |
| Misyon      | Stratejik Yönetim     | Örgütün amaçlarına ulaşılabilirliğinin artırılması için gereken iş stratejilerinin ve bu hedef doğrultusunda var olması gereken inancın etkisini anlatır.                                                              |
|             | Örgüt Amaçları        | Uzun dönemli faaliyetlerin gerçekleşmesi için açık ve anlaşılabilir bir misyona sahip olmayı ve bu misyonun nasıl gerçekleştirilebileceğinin anlaşılır olmasını ifade eder.                                            |
|             | Vizyon                | Çalışan sinerjisini ve yaratıcılığını artırmak ve işle bütünleşmeyi kolaylaştırmak amacıyla net ve anlamlı bir örgüt vizyonuna sahip olmanın önemini anlatır.                                                          |
| Uyum        | Değişim               | Sürekli değişen ve farklılaşan dış çevreye tatmin edici çözümler sunabilmek için yapılması gereken değişiklikleri ifade eder.                                                                                          |
|             | Müşteri Odaklılık     | Örgütlerin mevcut ve potansiyel müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak ile ilgilidir.                                                                                                                     |
|             | Örgütsel Öğrenme      | Değişen çevre koşulları ile ortaya çıkan yeni yöntem ve teknolojilerin deneyimi de hesaba katarak sürekli öğrenilmesini anlatır.                                                                                       |

Bir örgütün sahip olduğu kültürün profili, Denison örgüt kültürü modeli kullanılarak bir disk üzerinde, 12 eşit daire dilimine oturtulmuş 12 alt kavramsal boyutun farklı renkte gösterilmesiyle oluşturulur. Alt kavramsal boyutların her birinin beşer madde ile ölçüldüğü yani toplamda 60 maddeden oluşan anketi çalışan ve yöneticiler doldurduktan sonra sonuçlar toplanır ve anketi dolduran diğer örgütler ile karşılaştırması yapılır. Oluşan yüzdelik puanlar kullanılarak dilimlerdeki ilgili yerler doldurulur. Pasta dilimi ne kadar dolu ise, örgütün o alt dilimde belirtilen kültürel özelliği o kadar mevcuttur sonucuna ulaşılır. Böylelikle de, kültür konusundaki güçlü ve gelişime açık alanlar belirlenir ve yöneticilere bu belirlemeler doğrultusunda danışmanlık verilir (Arıkan, 2009).



Şekil 2.4 “Denison Örgüt Kültürü Modeli” (WEB\_1, 2019)

### 2.1.2. Çalışmaya Tutkunluk

Bu bölümde öncelikle çalışmaya tutkunluk kavramının tanımı yapılarak bu kavramın önemi ve nasıl artırılabilceği konularına değinilecek, ardından çalışmaya tutkunluk modelleri ve boyutları incelenecektir.

#### 2.1.2.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramının Tanımı

Çalışmaya tutkunluk (*work engagement*) kavramı; çalışmaya cezbolma (Dalay, 2007), çalışmaya angaje olma (Güneşer, 2007), çalışmaya gönülden adanma (Bal, 2008), çalışmaya kapılma (Öner, 2008) ve çalışmayla bütünleşme (Ardıç ve Polatçı, 2009) kavramları ile bazen birebir bazen de yakın kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kavramı oluşturan alt boyutların; anlam, şevk, gurur, yüksek enerji, ilham, odaklanma gibi tasvirleri ve gösterdiği örnek davranışlar bir tutkunluk halini ifade eder nitelikte olduğu için (Turgut, 2011) bu çalışmada çalışmaya tutkunluk ifadesi kullanılacaktır.

Çalışmaya tutkunluk kavramı, son yıllarda mesleki tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmaların sonucunda, pozitif psikoloji akımının da etkisiyle ortaya çıkmıştır. (Maslach ve diğerleri, 2001). İşle ilgili olumsuz bir zihinsel süreç olan tükenmişlik üzerine uzun yıllar boyunca çalışmalar yapan araştırmacılar zaman içerisinde bu durumun zıttı olduğunu savundukları çalışmaya tutkunluk kavramına ilgi duymaya başlamışlardır (Balcı, 2009).

Tükenmişlik ve tutkunluk arasındaki ilişkiye yönelik iki farklı düşünce okulu bulunmaktadır. Maslach ve diğerleri (1997) tükenmişlik ve tutkunluğun bir sürekliliğin iki zıt kutbu olduğunu varsaymaktadır. Tükenmişliği, işe katılım erozyonu olarak yeniden ifade etmişlerdir. Böylece enerji tükenmeye, katılım sinizme ve etkililik etkisizliğe dönüşmektedir. Bu nedenle, onların görüşlerine göre katılım, üç tükenmişlik boyutunun doğrudan (tamamen tersine ilişkili) karşıtları olan enerji, katılım ve profesyonel etkinlik ile karakterizedir. Sonuç olarak, tükenme ve sinizm ölçeklerindeki düşük puanlar ve Maslach Tükenmişlik Envanteri - Genel Anketi'nin (Maslach ve diğerleri, 1997) mesleki etkinlik ölçeğinde alınan yüksek puanlar çalışmaya tutkunluk için bir gösterge olarak kabul edilmektedir.

İkinci düşünce okulu, çalışmaya tutkunluğun, tükenmişliğin tam tersi olduğu iddiasıyla hemfikir ancak katılımı kendi başına tanımlamakta ve kullanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Çalışmaya tutkunluğun ayrı bir şekilde kullanılması, çalışanların hem tükenmişlik hem de tutkunluk konusunda düşük (veya yüksek) olduğu

durumların araştırılmasını sağlamaktadır. Örneğin, bazı “düşük talep-düşük sorumluluk” işlerinde çalışanların tükenmişlik yaşamadıkları düşünülebilir ancak bu onların çalışmalarına çok fazla kendilerini verdikleri (tutkun oldukları) anlamına gelmez. Dolayısıyla tükenmişlik ve tutkunluk temel olarak bağımsız değişkenler olarak kabul edilir. Yine de ampirik olarak orta düzeyde yüksek ve negatif bir şekilde ilişkili olmaları beklenir.

Bunu takiben, ikinci düşünce okuluna uygun olarak Schaufeli ve diğerleri (2002) çalışmaya tutkunluğun; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize edilen pozitif, tatmin edici, işle ilgili bir zihin durumu olduğunu söylerler. Bu noktada Schaufeli ve diğerlerinin (2002) çalışmaya tutkunluk modelinde yer alan boyutlardan (dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma) kısaca söz etmekte fayda bulunmaktadır. Çalışmaya tutkunluğun ilk boyutu olan dinçlik, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esneklik, kişinin işine çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında bile sebat anlamına gelir. Adanmışlık, çalışmada önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu ile karakterizedir. Yoğunlaşma, zamanın hızla geçtiği ve kişinin kendini işten ayırmakta güçlük çektiği, kişinin işine tamamen konsantre, mutlu ve derin bir şekilde yoğunlaşmış olmasıdır. Doğrulayıcı faktör analizi kullanan son çalışmalar (Demerouti ve diğerleri, 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004; Salanova ve diğerleri, 2005), üç faktörlü bir çalışmaya tutkunluk modelini göstermektedir.

#### **2.1.2.2. Çalışmaya Tutkunluğun Önemi ve Artırılması**

Çalışmaya tutkunluğun örgütler için birincil önemi çalışmaya tutkun olan çalışanların diğer çalışanlara göre daha iyi performans göstermesidir. Bakker’e (2011) göre çalışmaya tutkun çalışanların çalışmaya tutkun olmayan çalışanlardan daha iyi performans göstermesinin dört nedeni bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmaya tutkun çalışanlar genellikle şükran, başarı ve coşku gibi olumlu duygular yaşarlar. Bu olumlu duygular, bireylerin sürekli üzerinde çalıştığı kişisel kaynakları içeren düşünce-eylem repertuarlarının genişlemesiyle gerçekleşir. İkinci olarak, çalışmaya tutkun çalışanların sağlığı daha iyidir. Bu, tüm yeteneklerini ve enerji kaynaklarını çalışmalarına odaklayabilecekleri ve bunlarla etkileşime geçebilecekleri anlamına gelir. Üçüncü olarak, çalışmaya tutkun çalışanlar kendi iş ve kişisel kaynaklarını yaratırlar. Son olarak da çalışmaya tutkun çalışanlar bağlılıklarını çevrelerindeki çalışanlara aktarırlar (Bakker, 2011).

Çalışmaya tutkunluk örgütler için önemlidir ve iş performansının önemli sonuçları açısından çalışanlar üzerinde yararlı bir deneyim yaratabilir. Örgütler, çalışanlarının kişiliğini değiştiremedikleri için dikkat edilmesi gereken görev ve faaliyetlere yönelik yeterli düzeydeki bir çalışan farkındalığını garanti altına almak amacıyla bazı önlemler alabilirler (Bakker ve diğerleri, 2012).

Mevcut araştırmalar, tutkunluğun kısa ve uzun vadeli iş performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Bakker ve diğerleri, 2008). Çalışmaya tutkun bireylerin müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaları muhtemeldir. Böylece, çalışmaya tutkun bireyler müşteri sadakatini, satışlarını ve kârını artırabilir. Yüksek çalışmaya tutkunluk gösteren bireylerin kuruluştan ayrılma eğilimleri de daha düşüktür. Bu bireyler maliyetleri sıkı denetim altında tutmakta, yani maliyetleri düşürme eğilimindedirler. Çalışmaya tutkunluğun kurumsal performansa sağladığı katkı önemli düzeydedir. Bireyler çalışmaya tutkun olduklarını hissettiklerinde, daha sıkı ve daha verimli çalışma eğiliminde olurlar ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve finansal sonuçlara katkıda bulunan faaliyetleri üstlenirler (Roberts ve Davenport, 2002).

Çalışmaya tutkunluk ekonomik faydalar da sağlamaktadır. İşlerinin anlamlı olduğunu algılayan çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyleri daha yüksektir (Jung ve Yoon, 2016). Çalışmaya tutkunluk iş performansını da artırır. Çünkü olumlu etkiler ve duygular beraberinde işe olan adanmışlığı da artırır. Çalışmaya tutkun çalışanlar, çalışmaya tutkun olmayan çalışanlardan daha fazla yeni olasılıklar yakalar ve daha iyi sosyal ağlar ve kişisel kaynaklar oluşturmaya yardımcı olurlar (Gorgievski ve Bakker, 2010).

Çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeylerini artırmada izlenebilecek yollar şunlardır (Woodruffe, 2006):

- 1) Yönetici şeffaf bir bağlılık ve iyi insan kaynakları uygulamaları geliştirerek yetenekleri korumanın önemine ilişkin bir rapor hazırlamalıdır.
- 2) Tüm bölüm yöneticilerinin bu yetenekleri koruma kültürünü üstlenmesi sağlanmalı ve yöneticilere yetenekleri koruma kültürünün kuruluşun iş stratejilerinin temel bir parçası olduğu gösterilmelidir.
- 3) Çalışanların ihtiyaçları belirlenmeli ve bu ihtiyaçlar en üst düzeyde karşılanmaya çalışılmalıdır.
- 4) Yöneticilerin insan yönetimi becerileri desteklenmeli ve çalışanlara koçluk yapmalıdırlar.
- 5) Düzenli olarak çalışan memnuniyeti sistemleri uygulanmalıdır.

- 6) Yöneticiler işe alım sürecinde vasıflı çalışanları seçmelidir.
- 7) İşe alım ve işten çıkarılma yaklaşımı kullanılarak çalışanların güveni sarsılmamalıdır.
- 8) Çalışanlar geliştirilmelidir.
- 9) Çalışanların ihtiyaçlarını karşılıksız bırakmaya yol açan nedenler ortadan kaldırılmalıdır.
- 10) Kuruluşun temel becerileri dikkatli bir biçimde tanımlanmalıdır.

Çalışanların serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımını artırmak, üst yönetimin desteğini sağlamak, örgütsel değişimi sağlamak, kariyer için fırsat tanımak, sık sık pozitif geri bildirim vermek gibi uygulamaların da çalışmaya tutkunluğu örgütsel düzeyde destekleyeceği bildirilmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

#### **2.1.2.3. Çalışmaya Tutkunluk Modelleri**

Çalışmaya tutkunluk modelleri arasında en fazla bilinenler Kahn'ın (1990) ve Maslach ve diğerlerinin (2001) modelleridir. Bu bölümde bu iki model ve diğer çalışmaya tutkunluk modelleri kısaca ele alınacaktır.

Tutkunluk üzerine araştırma yapan William A. Kahn (1990), tutkunlukla ilişkili (1) anlamlılık (2) güvenlik ve (3) kullanılabilirlik olmak üzere üç psikolojik durum tespit etmiştir. Buna göre yapılan iş, çalışanlar için ne kadar anlamlı ve güvenliyse, çalışanlar çalışmaya o kadar tutkun olmaktadır.

Çalışmanın merkezi dayanağı, çalışanların fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerinin çeşitli derecelerini, iş ve deneyimlerinin sonuçları olan iş rolü performanslarına dahil edebilmeleridir. Kahn (1990) tarafından yapılan araştırma, içinde “rol içinde olma” süreçlerinin açıklandığı teorik bir çerçeve oluşturmaya yönelik geliştirilmiştir. Araştırmasının birincil odağı, insanların kendilerini belirli görev davranışlarına soktukları anlar veya kendilerinden uzaklaştıkları anlardır. Bu çalışmanın yol gösterici varsayımı, insanların çalışma zamanlarında sürekli olarak kendi benliklerinin çeşitli derinliklerini ortaya çıkarmaları ve terk etmeleridir (Kahn, 1990).

Kahn'a (1990) göre, psikolog, sosyolog ve grup teorisyenleri, insanların devam eden grup ve sistemlerin üyesi olma konusunda doğal olarak kararsız oldukları, dönüşümlü olarak kendilerini örgütün bir parçası olmaktan çekerek ve üyeliklerine sarılarak kendilerini hem izolasyon hem de kaybolmaktan korumaya çalıştıkları fikrini belgelemişlerdir. Bu çekme ve sarılma, insanların hem iç kararsızlıklarla hem de dış

koşullarla başa çıkmalarını sağlayan rol yapma özerkliği ayarlamasıdır. Bu rol yapma özerkliği ayarlamalarını tanımlamak için geliştirilen terimler bireysel tutkunluk ve bireysel tutkunsuzluktur (Kahn, 1990).

Bireysel tutkunluk (personal engagement) “*örgüt üyelerinin kendi çalışma rollerine katılması; katılım sırasında da insanların rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak istihdam ve ifade etmeleri*” şeklinde tanımlanırken, bireysel tutkunsuzluk (personal disengagement) ise “*benliklerin iş rollerinden ayrılması, ayrılma sırasında da insanların rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel veya duygusal olarak geri çekmeleri ve savunmaları*” olarak ifade edilmiştir (Kahn, 1990, s. 700-701).

Ayrıca Kahn (1990), tutkunluğun, eşzamanlı istihdam ve çalışma görevleri sırasında “tercih edilen benlik” ifadesi olduğunu iddia etmektedir. Rolde benlik, bir kişinin kişisel enerjileri rol davranışlarına dahil ettiği ve rol içindeki benliği gösterdiği dinamik, pazarlık edilebilir ilişkide kendini gösterir. Sonuç olarak bireysel tutkunsuzluk; pasif, eksik rol performanslarına yol açar. Kısacası, kendini rolden ayırmak anlamına gelir. İnsanlar psikolojik durumlarına göre kendilerini çalışmaya verdikleri ve çalışmadan çektikleri için araştırma sırasında üç durum ortaya çıkmıştır: (1) Anlamlılık (2) Güvenlik ve (3) Kullanılabilirlik. Anlamlılık, görev özellikleri, rol özellikleri ve iş etkileşimlerinden etkilenir. Güvenlik, kişiler arası ilişkileri, grup ve gruplar arası dinamikleri, yönetim tarzını ve sürecini ve örgütsel normları kapsar. Kullanılabilirlik ise fiziksel ve duygusal enerji ve güvensizlik ile ilgilidir (Kahn, 1990).

Genel olarak değerlendirildiğinde Kahn’ın araştırmasının özellikle bireysel tutkunluk ve tutkunsuzluğun doğasına ve bireysel, sosyal ve bağlamsal kaynaklarıyla ilişkili fiziksel, bilişsel ve duygusal koşullara odaklandığı görülmektedir. Kahn oluşturduğu modele, insanların tutkunluk ve tutkunsuzluğunu şekillendiren çeşitli düzeylerde (bireysel, kişilerarası, grup, gruplar arası ve örgütsel) çok çeşitli faktörleri dahil etmiştir. Kahn’ın tutkunluk kavramı etnografya çalışmasına ve temelli teori yaklaşımına dayanmaktadır. Bu kavramın tek eksikliği, daha sonraki araştırmacıların bir kısmının Kahn’ın katılım fikirlerine dayanan daha pratik ölçekler geliştirmeye çalışmasına karşın modelin geniş bir operasyonel kullanım alanı bulamamasıdır.

Bir diğer çalışmaya tutkunluk modeli, kökleri tükenmişlik literatürüne dayanan Maslach ve diğerleri (2001) tarafından ortaya atılmıştır. Araştırmacılar, çalışmaya

tutkunluğu tükenmişliğin olumlu antitezi olarak tanımlamış ve tükenmişliğin kişinin çalışmaya tutkunluğunun bir erozyonu olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir deyişle, Maslach ve diğerleri (2001) tarafından çalışmaya tutkunluk, tükenmişliğin doğrudan zıttı olarak "gerçekleştirme"nin kalıcı ve olumlu duygusal motivasyonel durumu olarak tanımlanmıştır. Bu modelde çalışmaya tutkunluk; bireyin enerjiyle dolu, işine tutkun, kendini adanmış ve iş görevlerini yerine getirmede etkili hissetmesi şeklinde kendini göstermektedir. Model; sürdürülebilir iş yükü, seçim ve kontrol duyguları, uygun tanıma ve ödül, destekleyici çalışma topluluğu, tarafsızlık ve adalet ve işçiler tarafından anlamlı görülen bir iş gibi işle ilgili faktörlerin çalışmaya tutkunlukla ilişkili olduğunu göstermektedir. Tükenmişliği; (1) tükenme, (2) sinizm ve (3) azalmış mesleki tükenmişlik boyutlarıyla tanımlarken, çalışmaya tutkunluğu ise (1) enerji, (2) katılım ve (3) etkinlik gibi tükenmişliğin zıt yönleri açısından tanımlamışlardır. Tükenmişlik gibi, tutkunluğun da bu altı faktör arasındaki ilişkiye aracılık etmesinin beklendiğini öne sürmüşlerdir.

İş yükünün fazla olması, denetimde eksiklik, ödüllendirmede yetersizlik, aidiyet hissinde eksiklik, adalet eksikliği ve değerlerde çatışma gibi durumlar bireyle işi arasında bir uyumsuzluğa yol açarak “tükenmişlik” yaratırken; iş yükünün sürdürülebilirliği, seçilebilme ve kontrol edilebilme deneyimi, bilinme/fark edilme, takdir ve ödül alma, kendini örgüte ait hissetme, çalışma ortamının adil olması, çalışma ortamında saygı görme ve değer paylaşımı gibi durumlar ise bireyle işi arasındaki uyumu artırarak çalışmaya tutkun olma düzeyini etkilemektedir (Keser ve Yılmaz, 2009).

Kahn (1990) ve Maslach ve diğerleri (2001) öne sürdükleri modellerle, çalışmaya tutkunluk üzerinde etkili olan psikolojik faktör veya belirleyicileri saptamışsalar da bu faktörlerin neden farklı bireylerde farklı çalışmaya tutkunluk düzeyine yol açtığını yeterli düzeyde açıklayamamışlardır (Saks, 2006).

Araştırmacılar tarafından çalışmaya tutkunluğun nomolojik ağını anlamada çoğunlukla İş Talepleri ve Kaynakları (İT-K) modeli kullanılmıştır (Bakker ve Demerouti, 2008; Demerouti ve diğerleri, 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu modele göre, çalışma ortamındaki talepler ve kaynaklar, çalışanlara ilişkin dinamikleri, motivasyon ve sağlık bozukluğu gibi yollarla etkilemektedir. İş talepleri çalışma ortamındaki enerji tüketen talepleri ifade etmekte olup olumsuz fizyolojik ve psikolojik sonuçlar getirmektedir. Öte yandan iş kaynakları, çalışma ortamında çalışanlara gerekli gücü sağlayan ve olumlu sonuçlar getiren olumlu işaretlerdir. Daha spesifik olarak iş talepleri iş yükü, zaman baskısı ve fiziksel

koşullar gibi unsurları barındırırken; iş kaynakları ise geribildirim, denetleyici destek ve iş kontrolü gibi unsurları içerir (Crawford ve diğerleri, 2010).

Bu taleplerin ve kaynakların nihayetinde iş katılımı ve örgütsel sonuçlar ile nasıl ilişkili olduğunu açıklamak amacıyla iki yol sunulmuştur (Bakker ve Demerouti, 2008; Demerouti ve diğerleri, 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004). İlki motivasyon veya sağlığı geliştirme ve sürdürme yolu olarak adlandırılmıştır. Buna göre, çalışma ortamındaki kaynaklar çalışanların hedeflerine ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilir veya taleplerin olumsuz etkilerini azaltabilir. Başka bir deyişle, kaynaklar çalışanların motivasyonunu artırarak veya taleplerin motivasyon üzerindeki olumsuz etkilerini azaltarak sonuçlara katkıda bulunabilir. Çalışma ortamındaki kaynaklar insanları içsel veya dışsal olarak motive eder ve bu motivasyon olumlu durumlar yaratır. Sağlıkta bozulmaya ilişkin olan ikinci yol, iş taleplerinin rolünü açıklamaktadır. Buna göre, sürekli dikkat gerektiren çevresel araçlar çalışanlarda stres ve yorgunluk yaratmakta, bazı sağlık bozuklukları ve olumsuz kurumsal sonuçlara yol açmaktadır. Başka bir deyişle, iş talepleri çalışma ortamındaki stres faktörleri olarak kabul edilmekte ve bu stres faktörleri çalışanların sağlığında bozulmaya yol açmaktadır. Bu nedenle, iş kaynaklarının çalışma ortamında pozitif dinamik olarak; iş taleplerinin ise ortaya çıkan stresin bir sonucu olarak çalışanların refahını etkileyen olumsuz dinamikler olarak adlandırılması uygun olacaktır (Bakker, 2011; Schaufeli ve Bakker, 2004).

İT-K modeli ilk önce tükenmişlik araştırmalarında (Demerouti ve diğerleri, 2001) kullanılmış ve tartışılmıştır. Akabinde çalışmaya tutkunluk alanında kullanılmaya başlanmıştır ki çalışmaya tutkunluk tükenmişliğin pozitif kutbu olarak tanımlanmıştır (Maslach ve diğerleri, 1997; Schaufeli ve diğerleri, 2002). Birçok araştırmada (Bakker ve Demerouti, 2008; Menguc ve diğerleri, 2013; Saks, 2006; Schaufeli ve Bakker, 2004) özerklik, destek ve koçluk gibi iş kaynaklarının çalışmaya tutkunluğun ortaya çıkması ve devam etmesindeki önemi tartışılmıştır. Ancak, iş taleplerinin çalışmaya tutkunlukla ilişkisine yönelik bulgular daha tutarsızdır. Bazı araştırmalar (Bakker ve diğerleri, 2006; Nahrgang ve diğerleri, 2011) tehlike, karmaşıklık ve iş baskısı gibi taleplerin çalışmaya tutkunluk ile olumsuz bir ilişkisi olduğunu göstermişken; farklı araştırmalar (Bakker ve Leiter, 2010; Yuan ve diğerleri, 2015) iş güvensizliği ve aşırı rol yükü gibi talepler ile çalışmaya tutkunluk arasında zayıf, negatif veya anlamlı olmayan bir ilişki bildirilmiştir. Bu tutarsızlık talep türleri tartışmasıyla açıklanmıştır (Albrecht, 2015; Cavanaugh ve diğerleri, 2000; Crawford ve diğerleri, 2010).

Buna göre, çalışanların kendini geliştirmelerini teşvik eden ve onları daha iyi başarılarla iten zorlayıcı talepler, çalışmaya tutkunluk ile olumlu ilişkilere sahipken; çalışanların

işyerinde gelişmesini ve öğrenmesini engelleyen, dikkatlerini dağıtan ve streslerini artıran engelleyici taleplerin çalışmaya tutkunluk ile olumsuz ilişkilere sahip olduğu görülmüştür (Crawford ve diğerleri, 2010). Daha spesifik olarak, zorlayıcı taleplerden iş sorumluluğu ve karmaşıklığı, görev baskısı, zaman aciliyeti ve iş yükü, iş katılımı ile olumlu ilişkiliyken engelleyici taleplerden örgütsel politikalar, rol belirsizliği, çatışma ve aşırı yüklenmenin çalışmaya tutkunluk ile olumsuz ilişkili olduğu görülmektedir. Bu fikir İT-K modelini genişletmiş ve insanların kendini geliştirmelerine katkıda bulunan şeylerin iş ilişkilerini artırabildiğini, çalışma ortamında çalışanları engelleyen şeylerin ise astların iş ilişkilerinde dikkat dağıtıcı olabileceğini göstermiştir. Bu nedenle, çalışmaya tutkunluk ve öncülleri arasındaki ilişkiye basit bir şekilde yaklaşmanın yanıltıcı sonuçlar doğurabileceği söylenebilir.

Bu modellere dayanarak yapılan araştırmalarda (Xanthopoulou ve diğerleri, 2007; Bakker ve Demerouti, 2008; Christian ve diğerleri, 2011; Sulea ve diğerleri, 2012) çalışmaya tutkunluğun nomolojik ağı oluşturulmuş ve çalışmaya tutkunluğa farklı öncüler sunulmuştur. Lider veya liderliğe ilişkin araştırmalar (Bakker ve diğerleri, 2007; Bakker ve diğerleri, 2006; Salanova ve diğerleri, 2005; Xanthopoulou ve diğerleri, 2007; Bakker ve diğerleri, 2011) da bunlara dahildir.

#### **2.1.2.4. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları**

Daha önce de belirtildiği üzere Schaufeli ve diğerleri (2002) çalışmaya tutkunluğu “*dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize edilen pozitif, tatmin edici, işle ilgili bir zihin durumu*” (s. 74) olarak tanımlamıştır. Bu bölümde, çalışmaya tutkunluğun boyutları olarak Schaufeli ve diğerlerinin (2002) çalışmaya tutkunluk modelinde yer alan bu 3 boyut [(1) dinçlik, (2) adanmışlık ve (3) yoğunlaşma] kısaca ele alınacaktır.

Çalışmaya tutkunluğun ilk boyutu olan dinçlik, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esneklik, kişinin işiyle bütünleşip kendilerini adayarak işine çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında bile sebat etmesi anlamına gelir (Demerouti ve diğerleri, 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004; Salanova ve diğerleri, 2005; Gündüz ve diğerleri, 2013).

Dinçlik, bazı zorluklarla karşılaşıldığında çalışmaya efor sarf etme isteği ve süreklilik göstermektir (Schaufeli ve Bakker, 2004; Gonzalez-Roma ve diğerleri, 2006). Mauno ve diğerleri (2007), dinçlik ve iş motivasyonunun kavramsal benzerliklerine dikkati çekmişlerdir. Onlara göre dinç hisseden bir çalışan, çalışmaya önemli ölçüde motive olur

ve bu motivasyon işindeki zorlukların üstesinden gelmesini sağlar (Mauno ve diğerleri, 2007).

Adanmışlık, çalışmada/işte önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu ile karakterizedir (Demerouti ve diğerleri, 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004; Salanova ve diğerleri, 2005). Eryılmaz ve Doğa'ya (2012) göre adanmışlık; bireylerin işlerini yaparken, işlerini bir anlam ve amaca hizmet ediyor olarak görmeleri, şevk ve ilham verici olarak algılamaları, işleriyle gurur duymaları ve işlerini özel olarak değerlendirmeleri anlamına gelmektedir.

Adanmışlık, iş yerinde bir önem ve meydan okuma hissine sahip olmaktır. Çalışmaya kendini adama, işte bir anlam, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma hissi duyma ile açıklanabilir (Schaufeli ve Bakker, 2004; Bakker ve Demerouti, 2008). Bazı çalışmalar (Mauno ve diğerleri, 2007) adanmışlığın işe katılım kavramına benzediğini iddia etmiştir. Adanmışlık, çalışmaya yüksek düzeyde katılım, işten gurur duyma ve yapılan iş tarafından zorlanma ile karakterizedir (Koyuncu ve diğerleri, 2006).

Yoğunlaşma; zamanın hızla geçtiği ve kişinin kendini işten ayırmakta güçlük çektiği, kişinin işine tamamen konsantre, mutlu ve derin bir şekilde yoğunlaşmış olması anlamına gelir (Demerouti ve diğerleri, 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004; Salanova ve diğerleri, 2005; Hakanen ve diğerleri, 2006). Kişinin işinden ayrılmasının zor olduğu bir duruma işaret eden yoğunlaşma, kişinin işyerindeki konsantrasyonudur. Bu durumda, yüksek düzeyde yoğunlaşmış kişiler kendilerini işlerinden zorlukla ayırabilirler ve bu kişiler için çalışırken zaman hızlı geçer. Yoğunlaşma, çalışanların çalışma sırasında zaman algılarını yok eden yoğun bir konsantrasyon türüdür (Sarti, 2019).

Yoğunlaşma deneyiminin "akış" terimine benzer olduğu söylenebilir (Langelaan ve diğerleri, 2006; Llorens ve diğerleri, 2007; Gonzalez-Roma ve diğerleri, 2006). Akış, insanların yüksek düzeyde yoğun ve işleriyle ilgili oldukları, hiçbir şeyin artık önemli olmadığını algıladıkları bir zihin durumudur. Temel fark, yoğunlaşma uzun vadeli bir zihin durumuyken akışın çoğunlukla kısa vadeli bir zirve deneyimi olmasıdır (Schaufeli ve diğerleri, 2002; Hallberg ve Schaufeli, 2006; Schaufeli ve diğerleri, 2006).

### **2.1.3. Liderlik Tarzı**

Bu bölümde liderlik ve liderlik tarzı kavramlarının tanımları, liderlik tarzının boyutları ve dönüştürücü liderlik tarzının boyutları ele alınacaktır.

### **2.1.3.1. Liderlik ve Liderlik Tarzı Kavramlarının Tanımı**

Liderler, sahip oldukları özellikleri, yönetme ve yöneltme becerileri ve yöntemleri ile çalışanların bağlılığını artırabilecek kişilerdir. (Eryeşil ve Iraz, 2017). Liderlik kavramı üzerine yapılan araştırmalar, uzun yıllardır yönetim ve örgüt davranışlarının araştırma alanında önemli bir konu olarak kabul edilmiştir. Bass (1990), liderlik kavramının neredeyse bu kavramı tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar tanımı olduğunu iddia etmiştir. Bakan (2009) da literatürde çokça çalışılmış bir alan olmasına rağmen, üstünde uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımı bulunmadığını ifade etmiştir. Yukl (1989) ise araştırmacıların bireysel bakış açısının ve en çok ilgilerini çeken şeylerin bu terimi tanımlamalarında etkili olduğunu belirtmiştir. Dahası, liderliğe ilişkin tanımların çoğu bir “etki süreci”ni içermektedir. Bununla birlikte, önerilen liderlik tanımlarının ortak noktası çok azdır. Liderlik tanımları, kimin nüfuz sahibi olduğu, etki girişiminin amacı ve etkinin uygulanma şekli gibi önemli farklılıklar dahil olmak üzere birçok açıdan farklılaşmaktadır (Yukl, 1989). Araştırmayı yapan kişiler, genellikle liderlerin sahip oldukları perspektiflere, ilgi duydukları ve önemli gördükleri olgulara göre liderliği tanımlamıştır.

Bahsi geçen bu yönleri göz önünde bulundurulduğunda liderlik, bir grubun iki veya daha fazla üyesi arasında genellikle durumun yapılandırılmasını veya yeniden yapılandırılmasını ve üyelerin algı ve beklentilerini içeren bir etkileşim olarak tanımlanabilir (Bass, 1990). Liderliğin, üst yönetim ekibinde paylaşılabileceği bireysel, ikili, grup veya stratejik düzeyde meydana gelebilecek bir sosyal süreç (Avolio ve diğerleri, 2009) olduğunu belirtmekte de fayda bulunmaktadır.

Liderlik tarzı ise “liderler tarafından sergilenen nispeten istikrarlı davranış kalıpları” (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001) veya “liderlerin liderlik rollerini yerine getirmede interaktif davranışlarını modelledikleri alternatif yollar” olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1990).

### **2.1.3.2. Liderlik Tarzları**

Literatürde liderlik tarzının tanımı gibi liderlik tarzları da çeşitlilik göstermektedir. Genel olarak liderlik tarzları otokratik liderlik, demokratik (katılımcı) liderlik ve tam serbesti sağlayan (laissez-faire) liderlik olarak sınıflandırılmaktadır (Karaali, 1986). Ancak karizmatik liderlik, hizmetkâr liderlik, etkileşimli (işlevsel) liderlik ve dönüştürücü (dönüşümsel) liderlik gibi daha yeni liderlik tarzları da tanımlanmış ve

sınıflandırmaya eklenmiştir (Aydoğdu, 2013). Maier ve Verser'in (1982) de belirttiği gibi, bu liderlik tarzlarının spesifik tanımları, içlerindeki anlamlar üzerinde birçok görüş farklılığı olması nedeniyle üzerinde genel bir fikir birliğine varılmış tanımlar değillerdir.

Bu bölümde liderlik tarzlarından etkileşimli liderlik, otokratik liderlik, demokratik liderlik, tam serbesti sağlayan liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik ve dönüştürücü liderlik ele alınacaktır.

Her ne kadar isim baskıcı ve sert bir liderlik gibi gösterse de otokratik liderlik gücünü dağınık parçaları toplamak ve sistemin parçalarını bir arada tutmak için kullanır. Otokratik bir lider, herkes için uygun olan standardı belirler ve bunlara uyulmasını bekler. Bu konudaki tutumu bir bakıma liderin otoritesinin bir testidir. Otokratik liderin rolü, gözlem ve değerlendirmelerinin sonuçlarına bakılmaksızın değişmeden kalır. Bu tür liderlikte liderin ana görevi herkesi cesaretlendirmek ve sürecin bir parçası olmalarını sağlamaktır (Çetin ve Beceren, 2007).

Demokratik liderler kararlara katılımı motive eder; çalışanları yakından denetlemez ve yapılacakları belirlemede çalışanlar ile birlikte çalışır. Bu liderlik tarzının örgütsel performansa katkısı otokratik liderlik tarzından daha yüksektir (Maslanka, 2004).

Demokratik liderlik veya katılımcı liderlikte takipçiler yorum yapma ve karar alma sürecine katılmaya teşvik edilir. Ancak katılımcılar aynı statüdekiler ve işletme dışından da olabilir (Yukl, 1981). Liderler çalışanlarla istişare yoluyla karar alır. Böylece çalışanlar görevlerin işleyiş süreci hakkında bilgilendirilmiş olur. Ayrıca, çalışanlar sorunları tartışma fırsatı da yakalarlar (Chen ve Tjosvold, 2006). Çalışanların karar alma sürecine katılmalarını sağlamak çalışan bağlılığını, büyümeyi ve alınan kararların kalitesini artırabilir (Yukl, 1981).

Dönüştürücü liderler de etkileşimli liderler de aktif liderlerdir. Aktif olarak müdahale ederler ve sorunları önlemeye çalışırlar. Bu iki aktif liderlik tarzı araştırılırken, genellikle aşırı derece pasif olan tam serbesti sağlayan liderlik tarzı ile karşılaştırılırlar. Tam serbesti sağlayan lider karar vermekten ve denetim sorumluluğundan kaçınır. Bu tür liderler reaktif veya proaktif olmaktan ziyade aktif değildir. Bir bakıma bu aşırı pasif liderlik (tam serbesti sağlayan liderlik) türü liderliğin olmadığını gösterir (Aydoğdu, 2013).

Tam serbesti sağlayan liderlik ile çeşitli alt performans ve çaba göstergeleri arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır ki bu da bu liderlik tarzının öncü olmanın uygunsuz bir yolu olduğunu gösterir. Tam serbesti sağlayan liderlik kavramıyla, liderin denetim

görevlerini yerine getirmek için yeterince motive olmadığı veya yeterince yetenekli olmadığı kastedilmektedir ki bu gözlem doğru görünmektedir. Bununla birlikte, oldukça aktif liderliğin gerekli olmadığı veya hatta arzu edilmediği durumlar da bulunmaktadır. Liderlerin daha az aktif rol sergilemesi, dönüştürücü liderlik için yararlı bir unsur olabilecek bir takipçi güçlendirmesi sağlayabilir (Yurtkoru, 2001).

Öncü sosyolog Max Weber, liderin istisnai niteliklerine dayalı olarak takipçi algısında bir otorite biçimini tanımlamak için karizma terimini kullanmıştır (Milosevic ve Bass, 2014). Conger ve Kanungo (1987) karizmatik liderlik teorisini tanımlamış, bu teoriye göre liderin karizmatik niteliklerinin liderin davranışları, uzmanlığı ve durumsal özellikleri tarafından belirlendiği öne sürülmüştür (Yukl, 1981). Conger ve Kanungo altı davranışsal faktör ortaya koymuştur. Bunlar; stratejik vizyonerlik ve iletişim davranışı, geleneksel olmayan davranış, çevreye duyarlılık, kişisel risk, örgütsel üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık ve statükodan sapmalardır (Javidan ve Waldman, 2003).

Literatürde karizmatik liderler olumlu ve olumsuz liderler olmak üzere iki kısma ayrılır. House ve Howell, değerleri ve kişilikleri çerçevesinde pozitif ve negatif karizmatik liderleri tanımlamıştır. Negatif olarak adlandırılan kişiselleştirilmiş karizmatik liderler gücü kişisel kazanç için kullanır, tek yönlü iletişim sağlar, takipçileri kontrol eder, onları zayıf ve lidere bağımlı tutar. Bu tür negatif karizmatik liderlerin kararları, gücü ve kişisel zaferi korumayı yansıtır. Pozitif karizmatik liderler olarak adlandırılan sosyalleştirilmiş karizmatik liderler, gücü başkalarına hizmet etmek, iki yönlü iletişimi sürdürmek, etik standartlara güvenmek için kullanırlar ve otoriteyi yüksek olarak nitelendirilebilecek bir düzeyde takipçilerine devrederler (Popper ve diğerleri, 2000).

Liderler, kendilerine hizmet etmek yerine çalışanlarına ve topluma hizmet etmelidir (Daft ve Marcic, 2009). Geçerli ve modern bir yönetim tarzı olan hizmetkar liderler (Russell ve Stone, 2002); astlarının gelişim ve katkılarını artırmaya çalışan (Russell, 2001), vizyoner (Dennis ve Bocarnea, 2005), otantik ve alçakgönüllülerdir (von Dierendonck, 2011).

Hizmetkar liderlik; çalışanları görev etkinliği, topluluk yönetimi, öz motivasyon ve gelecekteki liderlik yetenekleri alanlarında en yüksek potansiyellerine çıkarmaya çalışır (Greenleaf, 2002). Bu liderlik tarzında liderler, bu bireylerin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, arzularını, hedeflerini ve potansiyelini anlamak için birebir iletişime güvenirlir.

Hizmetkar liderlik, geleneksel liderlik stillerine kıyasla bireysel bütünlüğü vurgular ve çalışanlarla uzun vadeli güçlü ilişkiler kurmaya odaklanır. Hizmetkar liderler, ayrıca, topluluklar ve bir bütün olarak toplum da dahil olmak üzere birden fazla paydaşa hizmet ederler. Çalışanlar, müşteriler ve topluluklarla güven oluşturulması; çalışanlar, müşteriler ve topluluklar ile uzun vadeli güçlü ilişkiler kurmanın önemli bir parçası kabul edilir (Liden ve diğerleri, 2008).

İngilizce literatürde *transactional*, *processor* veya *interactive*, Türkçe literatürde etkileşimli veya işlevsel liderlik olarak geçen bu liderlik tarzı, takipçilerinin kişisel gelişimine ve ihtiyaçlarını kişiselleştirmeye odaklanmada dönüştürücü liderlikten farklılık gösterir (Akar, 2010).

Etkileşimli liderlik terimine ilk olarak Bums'un "Liderlik" kitabında rastlanmaktadır. Daha sonra Bass ve Bass (1985) bu liderlik tarzını tanımlamıştır. Onlara göre sürdürülebilir liderin özellikleri şunlardır (Balcı, 2009):

- a) Lider, takipçilerin başarılı performansına önem verir.
- b) Takipçilerin hedeflerine ulaşmaları için ödül-ceza sistemi uygular.
- c) Ödül-ceza sisteminde lider, istenen sonuçlara ulaşanların bu davranışa devam etmesini sağlamak için ödül sistemini etkinleştirir, aksi takdirde ceza sistemini uygulamaya koyar.
- d) Lider yetkisini ödül (para ve statü) ve ceza olarak kullanır. Lider takipçilerine ancak beklenmedik durumlarda veya önemli bir konuda yardım istediklerinde yanıt verir. Başka bir deyişle lider, sadece önde gelen kurallardan ve standartlardan sapmaları düzeltmek için standartların karşılanmadığı durumda devreye girer.
- e) Lider, görevi tanımlayarak takipçilerin görevlerini nasıl etkin bir şekilde yerine getireceklerini açıklar. Grubun devamlılığını sağlamada güven esastır.
- f) Lider, gelecekteki faaliyetlere yönelik etkili veya üretken olmak için takipçilerinin nasıl çalışma yapması gerektiğini belirler.
- g) Lider, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle daha az ilgilenir. Takipçiler, liderin istediklerini yaparlar.

Etkileşimli liderlik takipçilere lidere uymalarının yanı sıra çift yönlü bir etkileşimde lideri algılama ve etkileme potansiyeli gibi aktif bir rol empoze eder. Lider, astların beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak bir iş sağlar (Karip, 1998).

Liderlik yaklaşımları arasında en tartışmalı olanlardan biri dönüştürücü liderliktir. Yönlendirdikleri grubun değişimi ve gelişimi için yeni stratejiler ve yol haritaları belirleyen dönüştürücü liderler, bazen değişim odaklı düşünceleri nedeniyle eleştirilmektedirler. Bununla birlikte, genel olarak, içinde bulunduğu toplumu dönemin koşullarına göre yönlendiren ve sürecin yeni adımlarını kendi çıkarları doğrultusunda yöneten dönüştürücü liderlik anlayışı reforma yöneliktir. Dönüştürücü liderlikte, değişen zamana uyumlu olarak yeniden yapılanma fikrine bağlı adımlar atılır. Dönüştürücü liderler, geliştirme ve çevrelerinde değişim yaratma yönleriyle büyük beğeni toplamaktadırlar. Bir liderin çevre adına kendini feda etmesiyle özdeşleştirilebilen dönüştürücü liderliğin dönüşüm ve geliştirme işlevi, büyük ölçüde liderin değil, çevrenin yararınadır (Murat ve Açıkgöz, 2008).

Dönüştürücü liderlik ilk olarak Downton'un (1973) Rebel Leadership eserinde geçmektedir. Bu kavram daha sonra 1978'de James MacGregor Burns tarafından incelenmiştir. Burns ve Bass gibi araştırmacılar liderliğe yönelik çalışmalarında geleneksel liderlik yaklaşımına ek olarak yeni bir liderlik yaklaşımından, dönüştürücü liderlik yaklaşımından bahsetmiştir. Onlara göre, dönüştürücü bir lider değişim ve reformun lideridir. Dönüştürücü liderlik üzerine yapılan birçok araştırmada, dönüştürücü liderliğin özelliğinin örgütlerde radikal değişiklikler yapmada başarılı olmayla ilgili olduğu belirtilmektedir. Dönüştürücü bir lider üyelerini özgürlük ve eşitlik gibi özelliklerle yönlendirebilir (Kırel, 2001).

Burns'e (1978) göre, dönüştürücü liderler modern örgütlerdeki yaratıcılıkları ile yeni çalışma ortamları yaratmanın ustalarıdır. Dönüştürücü liderler daha iyi bir gelecek yaratmak, bir vizyon oluşturmak ve üyelerini bu vizyonu benimsemeye ve uygulamaya teşvik etmek için yeterli bilgiye sahiptir. Dönüştürücü liderliğin en önemli özelliklerinden biri olan "vizyon", dönüştürücü liderliği geleneksel liderlikten ayırır. Liderlerin özelliklerini tanımlayan birçok çalışmada, büyük liderlerin ne istediğini ve isteklerini nasıl gerçekleştireceğini bilen vizyon sahibi insanlar oldukları belirtilmektedir. Burns'e (1978) göre, liderlikle ilgili sorunların arkasındaki nedenlerden biri geleneksel liderlik anlayışıdır. Burns (1978), liderlere yönelik yaklaşımlardan vazgeçme ve hem liderler hem de üyeler için ortak hedeflerin belirleneceği liderlik yaklaşımına yönelme eğiliminden bahsetmiş ve bu konuda araştırmalar yapmıştır.

Bass ve Steidlmeier (1999), liderlerin kendilerine bağılı üyelerinin ihtiyaçlarını karşıladıklarında ve bağılı gruplarının ortak amacı için doğru olanı fark ettiklerinde, üyelerin grubun iyiliği için bireysel isteklerini terk etmeye başladıklarını gözlemlemişlerdir. Bu durumda, lider gerçek bir dönüştürücü lider olmaktadır.

#### **2.1.3.3. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Boyutları**

Teorinin Bass ve Bass (1985) tarafından geliştirilen orijinal formülasyonunda idealleştirerek etkileme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi derecesi olmak üzere üç tür dönüştürücü davranış bulunmaktadır. Revize edilen teoride ise “ilham verme” adı verilen başka bir dönüştürücü davranış eklenmiştir (Yukl, 1981). Böylece, dönüştürücü liderliğin (1) karizma (idealleştirerek etkileme), (2) ilham verme, (3) entelektüel teşvik ve (4) bireysel ilgi derecesi olmak üzere dört boyutu ortaya çıkmıştır (Bass ve Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1993; Hinkin ve Tracey, 1999).

İdealleştirerek etkileme boyutu, takipçileri üzerinde idealize edilmiş bir etkiye sahip olmayı ifade etmektedir (Avolio ve Bass, 2004). Buna göre dönüştürücü lider, takipçileri tarafından takdir edilir, ona güvenilir ve sayğı duyulur. Takipçiler kendilerini liderleriyle özdeşleştirmek istedikleri şekilde liderlerini idealleştirirler. Bu olumlu duyguları yaratmak ve sayğı, hayranlık ve güvene dayalı ilişkileri sürdürmek için liderlerin, takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üzerinde kabul etmeleri ve değerlendirmeleri gerekir. Liderin karizmatik, güçlü ve kendinden emin olarak görölüp görölmediğini ve takipçilerin kendisiyle ilişkilendirilmek isteyip istemediklerini ifade eden idealleştirilmiş etki, takipçilerin liderlerine verdiği bir atıftır. Eski alışmalarda (Örn.; Conger ve Kanungo, 1987) bu etki boyutu “karizma” olarak adlandırılmaktadır. Benzer şekilde, 1985'teki ilk kavramsallaştırmasında, karizma modeldeki boyutlardan biri olarak ortaya çıkmıştır. İdealleştirerek etkileme, liderin değerlere, inançlara ve misyon duygusuna odaklanan karizmatik eylemlerini ifade eder (Antonakis ve diğerleri, 2003). Bu karizmatik eylemler, en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşmayı, kolektif misyonu ve amacı vurgulamayı ve kararlarının etik sonuçlarını dikkate almayı kapsar (Dartey-Baah, 2015).

Dönüştürücü liderliğin ikinci boyutu ilham verme veya ilham verici motivasyon sağlamadır. Dönüştürücü liderlik, tutarlı bir vizyona, misyona ve üyelerine bir dizi değerin tanıtılmasına dayanır. Vizyonları o kadar ilgi çekicidir ki, her durum veya etkileşimden ne isteyeceklerini bileceklerdir. Dönüştürücü liderler takipçilerine bir anlam

ve meydan okuma duygusu vererek yol gösterirler (Gathungu ve diğ erleri, 2015). İlham verme, liderin takipçileri adına konuşma becerisine sahip olmasıdır ve coşku sergileyen bu liderler paylaşılan bir hedefe olan bağlılığı ve iyimserliği vurgularlar (Juares ve Contreras, 2012).

Lider, zorluklara meydan okuma ve onlardan ders çıkarma konusunda takipçilerini motive eder ve etkili bir hedefe ulaşmada onlara ilham kaynağı olur. Dönüştürücü liderlik, liderin zorlukların sonuçlarını açıklamasını ve motive etmesini sağlar. Takipçileri en iyi sonuçları elde etmek üzerine motive eder. Örgütün vizyonu ve hedefleri için gelecek vaat edilen amaçlara ilişkin bilgi sahibi olan lider, takipçileri gelecekteki olaylar hakkında bilgilendirir (Ahmad ve diğ erleri, 2014).

Entelektüel teşvik, dönüştürücü bir liderin, takipçinin yenilikçi ve yaratıcı yönlerini güçlendirmek amacıyla onları sorgulama ve kararlı tepki vermeye teşvik ederek rekabetçi yönlerini uyarmasıdır (Avolio ve Bass, 2004). Dönüştürücü liderliğin bu boyutu, takipçileri, işlerini en iyi şekilde gerçekleştirilebileceği yeni anlayış ve yeni düşünceyi takip etmeleri yönünde yüreklendirir. Liderler, takipçileri yeni davranışlar sergilemeye ya da eski sorunları çözmek için yeni bir çözüm aramaya teşvik eder (Northouse, 2010).

Entelektüel teşvik aynı zamanda  nerileri inceleyerek, tanınan sorunları yeniden düzenleyerek, eski ve kararlı durumlara ve zorluklara yeni bir yapı ve bakış açısı benimseyerek çalışanın yaratıcı çabalarını aşmalarına yardımcı olma konusunda liderleri yetkilendirir. Bu dönüştürücü liderlik boyutu, lider adına, eleştiri korkusu olmadan ifade edebilme ve takipçilerin etkinliğini artırmak için çatışmaları çözmedeki güven düzeyini artırmayı gerektirir (Bass ve Riggio, 2006).

Bu boyut, takipçilere yalnızca bir grubun  yeleri olarak değil, bireyler olarak davranılmasını ifade eder. Lider, bireysel ihtiyaçları konusunda tavsiyelerde bulunarak, destekleyerek ve önem vererek takipçilerini tatmin edecek ve onları kendilerini geliştirme konusunda motive edecektir. Burada liderin amacı sadece takipçilerin ihtiyaçlarını bilmek ve karşılamak değil, aynı zamanda tam potansiyellerine ulaşmaları için onlara rehberlik etmek ve onları yönlendirmekle ilgilidir. Bu hedefe ulaşmak için liderler, örgüt iklimini, takipçiler için yeni öğrenme fırsatlarını teşvik eden destekleyici bir i lime dönüştürdüğünden emin olmalıdırlar (Dionne ve diğ erleri, 2004).

Dönüştürücü liderler, bir koç veya akıl hocası olarak hareket ederek her bireyin başarılı olması ve gelişmesi için özel dikkat gösterirler. Takipçiler ve meslektaşlar, daha yüksek

bir potansiyel seviyeye ulaşacak şekilde geliştirilir. Bireysel ilgi derecesinin artırılması destekleyici bir iklim ile birlikte yeni öğrenme fırsatları yaratacak şekilde uygulanır. İhtiyaçlar ve istekler açısından bireysel farklılıklar tanınır. Liderlerin davranışı bireysel farklılıkların kabul edildiğini gösterir. İletişimde iki yönlü değişim teşvik edilir ve “etrafta dolaşarak yönetim” uygulanır. Takipçilerle etkileşimler kişiselleştirilir. Bireysel düşünen lider etkili bir şekilde dinler. Lider, takipçileri geliştirmenin bir yolu olarak görevleri onlara bölüştürür. Yetki verilen görevler, takipçilerin ek bir yön veya desteğe ihtiyaç duyup duymadıklarını görmek ve ilerlemeyi değerlendirmek için izlenir. İdeal olarak takipçiler kontrol edildiklerini hissetmezler. Özel sektördeki binlerce lider ve kamu sektöründeki topluluk liderleri, tüm liderlik modeli kullanılarak eğitilmiştir. Bu model, dönüştürücü liderliğin dört bileşenini ve etkileşimli liderlik davranışını içerir (Avolio ve Bass, 2004).

#### **2.1.4. Yöneticiye Güven**

Bu bölümde güven ve yöneticiye güven kavramlarının tanımı ile yöneticiye güvenin boyutları ele alınacaktır.

##### **2.1.4.1. Güven ve Yöneticiye Güven Kavramlarının Tanımı**

Güven; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ciro niyetini açıklayan en önemli kavramlardan biridir. Hem kişilerarası hem de kurumsal ilişkiler güven üzerine kuruludur. Güven ayrıca, istenen sonuçları daha hızlı ve daha çabuk almayı kolaylaştıracak şekilde işlem maliyetlerini düşürür. Kişilerarası ilişkilere duyulan güvenin geliştirilmesi zor olabilir ve uzun zaman alabilir (Rich, 1997).

Güven kavramı literatürde; “Tehlikeye maruz kalma veya itimat etme durumunda karar verirken kişinin karşı tarafın davranışları hakkında iyimser beklentiler içine girmesi” (Hosmer, 1995, s. 393), “...bir kişinin veya kurumun tehditkar olmaması, adil olması, güvenilir ve ahlaklı olması, işinin ehli olması sonucunda ona itimat etmek ve inanç göstermektir” (Carnevale, 1995, s. 233), “kişinin karşı taraftan gelecek davranışların kendisi için yararlı, olumlu en azından zararlı olmayacağı konusunda beklenti içinde olması, varsayması ve inanması” (Robinson, 1996, s. 576), “bir kişinin karşı tarafın yetkili, açık, ilgili ve güvenilir olduğuna inanarak karşı taraftan gelebilecek her türlü sonuca maruz kalma isteği” (Mishra, 1996, s. 5) olarak tanımlanmıştır.

Hem psikoloji/mikro örgütsel davranış hem de strateji/ekonomi alanında güven kavramının tanımları “kendine güvenen beklentiler” ve “savunmasız olma isteği” gibi unsurları içinde barındırır (Rousseau ve diğerleri, 1998).

Robinson (1996) güveni, birinin gelecekteki eylemlerinin faydalı, olumlu veya en azından birinin çıkarlarına zarar vermeme olasılığı üzerine beklentileri, varsayımları veya inançları olarak tanımlamıştır. Rousseau ve diğerleri (1998) ise güveni, başkalarının niyetlerinin veya davranışlarının olumlu beklentilerine dayanan kırılganlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır.

Güvenle ilgili tanımlara bakıldığında hepsinin, “güvenen”in “güvenilen” hakkında olumlu bir beklenti ve görüşe sahip olduğu fikrini paylaştığı görülmektedir.

Akademisyenler, güvenin nasıl kurulduğu ve örgütlerdeki ilişkileri nasıl etkilediği konusunda farklı yaklaşımlar ortaya koymuşlardır (Dirks ve Ferrin, 2002). Bu teorik çeşitlilik liderlikte iki farklı güven algısına dayanmaktadır. Bazı araştırmacılar (Konovsky ve Pugh, 1994; Whitener ve diğerleri, 1998) yöneticiye güvenin bir sosyal değişim süreci olduğu görüşüne odaklanmıştır. Bu tip yönetici-ast ilişkisinde, iki taraf birbirlerine iyi niyet gösterir ve karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirmek için çalışır. Sosyal değişim kavramı, her iki tarafın da ilişkiye önem verdiği, yüksek kalitede bir ilişkiye dayanmaktadır. Bu güven yaklaşımına “ilişkiye dayalı güven” denir (Dirks ve Ferrin, 2002).

İkinci yaklaşım, liderin karakterinin nasıl algılandığını ve hiyerarşik bir ilişkide çalışanın kırılganlık duygusunu nasıl etkilediğini vurgular (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Bu bakış açısına göre, çalışanlar liderin dürüstlük, güvenilirlik ve adalet becerilerini anlamaya çalışır. Bu yaklaşım "karakter temelli güven" olarak adlandırılmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002). Börü ve diğerleri (2007a), güvenilir bir kişinin özelliklerini belirlemek için Türkiye'de bir araştırma yapmış ve dokuz boyutun güven ile bağlantılı olduğunu bulmuştur. Bunlar; kendine güven, özgecilik, uyum, dürüstlük, hassasiyet, açıklık, tutarlılık, bilgi ve ahlak (dedikodudan kaçınma) olarak sıralanmıştır.

Bu yaklaşımların yanı sıra başka güven modelleri de bulunmaktadır. McAllister'a (1995) göre güven (1) bilişsel güven ve (2) duygusal güven olmak üzere iki biçimde kategorize edilebilir: Bilişsel güven, güvenilenin dürüstlük, tutarlılık, güvenilirlik ve adaletini yansıtır. Duygusal güvende ise güvenilen, güvenenin iyiliğine uygun hareket eder.

Mayer ve diğerlerinin (1995) ilişkiye dayalı ve karakter tabanlı güven yaklaşımını kavramsallaştırması ile McAllister'ın (1995) duygusal ve bilişsel güven kavramlaştırması arasında benzerlik olduğu görülmektedir. Burada, ilişki temelli yaklaşım duygusal güveni kapsarken, karakter temelli yaklaşım bilişsel güveni içermektedir.

Yöneticiye duyulan güven (yöneticiye güven) kavramının en sık karşılaşılan tanımlarından biri; “Karşısındaki kişiyi kontrol etme veya yönetme kabiliyetini göz ardı ederek karşısındakinin kendisi için çok önemli olan bir şey yapacağı beklentisi ile güvenen kişinin karşısından gelecek her türlü tehlikeye karşı maruz kalma isteği”dir. (Mayer ve diğerleri, 1995, s. 712). Fulk ve diğerleri (1985) ise yöneticiye duyulan güveni “astların olumsuz tepki korkusu olmaksızın işle alakalı sorunlar hakkında yöneticiyle açık bir şekilde iletişim kurabilme konusundaki algıları” (s. 302) şeklinde tanımlamıştır.

#### **2.1.4.2. Yöneticiye Güven Kavramının Boyutları**

Yöneticiye güven kavramının boyutlarına ilişkin literatürde farklı yaklaşımlar mevcuttur. Ancak bu çalışmada Mishra'nın (1996) önerdiği ve literatürde yaygın kabul gören dört faktörlü model ele alınmıştır. Mishra (1996) örgüte güven oluşumunda etkili olan ardışık süreçlerle ilgili teorik bir model önermiştir. Aslında bu model hem bireyleri hem de örgütleri kapsar. Mishra'ya (1996) göre, bir örgütte yöneticiye güven oluşturmak için belirtilen dört boyutun bir arada çalışması gerekir. Bu boyutlar; güvenilenin ilgisi (duyarlılığı), yetkinliği, açıklığı (şeffaflığı) ve güvenilirliği ile güvenenin hayal kırıklığı olasılığını kabul etmesidir.

İlgi ya da duyarlılık, samimiyet (gerçeklik), şefkat ve şeffaflığı kapsayan bir boyuttur. Mishra, duyarlılığı bir tarafın faydalarının diğer tarafın faydalarıyla dengelenmesi olarak tanımlar. Örneğin, işçilerin mesleki gelişimi için fırsatların sağlanması ve kariyer gelişimi beklentilerinin yaratılmasının örgüte olan güveni artırdığı saptanmıştır. Bir kuruluştaki işçilere karşı ilgili/duyarlı olmak sağlık ve mutluluklarına verilen önemi temsil eder. Örneğin, örgütün iş güvenliğini sağlanması, örgüte olan güven düzeyini olumlu yönde etkiler (McCauley ve Kuhnert, 1992).

Edmondson (1999) bir örgütte empati ve hoşgörüye verilen önemin iletişimde samimiyeti sağladığını ve bunun da işçiler arasında o örgüte olan güven düzeyini artırdığını iddia etmiştir. Çalışanlar arasındaki uyum, empati ve duyarlılık sadece küçük çalışma gruplarına değil, bir bütün olarak kuruluşa duyulan güveni de geliştirecektir.

Yöneticiye güvenin ikinci boyutu yetkinlik olarak tanımlanmıştır. Örgüte duyulan güven ile ilişkilendirildiğinde yetkinlik, çalışanların örgütün pazarda rekabet edebilme ve var olabilme yeteneği açısından etkinliği ve başarısı hakkındaki muhakemesi anlamına gelir. Doğrudan etkileşimde olan yöneticinin yetkinliği arttıkça, çalışanların örgüte olan güven düzeyi de artmaktadır. Ayrıca, işçi odaklı insan kaynakları uygulamaları da hem örgüte hem de üst yönetime olan güveni artırmaktadır. Benzer şekilde, çalışanların doğrudan temasta olduğu yöneticiler de çalışanların örgüte olan güvenleri üzerinde önemli rol oynamaktadır (Costigan ve diğerleri, 2004).

Açıklık veya şeffaflık olarak adlandırılan üçüncü boyut, güven kavramının en önemli belirleyicisidir ve aynı zamanda literatürde en sık bahsedilen faktörlerdendir. Çalışanlar liderlerini ne kadar açık/şeffaf ve dürüst görürlerse, örgüte duydukları güven düzeyi de o kadar yüksek olacaktır (Whitener ve diğerleri, 1998). Mishra ve Morrissey'in (1990) çalışması açık iletişim, karar verme süreçlerine katılım ve bilgi paylaşımının örgüte duyulan güven düzeyini artırdığını göstermiştir.

Açıklığın olduğu kurumlarda iş doyumunda da artış olduğu gözlenmiştir (Güneşer, 2002). Şeffaflık yalnızca paylaşılan bilgi miktarı (bilgi) ile değil, aynı zamanda yöneticilerin bu bilgileri paylaşma çabalarında ne denli samimi olduklarıyla da ilgilidir. Bu nedenle Mishra'ya (1996) göre üst yönetime duyulan güven, bir bütün olarak örgüte duyulan güvenin en güçlü belirleyicisidir.

Güvenilir olmak, sistematik davranış ve prosedürler ile, verilen vaatler ve gerçekleşen eylemler arasındaki tutarlılığı açıklar (Butler Jr., 1991). Bu nedenle, örgütün vaat ettiği şey ile gerçekte yaptığı şey arasındaki tutarsızlık, örgüte duyulan güven düzeyinin azalmasına yol açacaktır. Öte yandan, örgütün performans değerlendirme sisteminin adil bir şekilde uygulaması örgüte duyulan güvenin artmasını sağlamaktadır (McCauley ve Kuhnert, 1992).

Türkiye'de yapılan çalışmalar, adalet algısının hem yöneticiye güveni (Kılıç, 2000) hem de yöneticiye ve üst yönetime güveni (Günaydın, 2001) artırdığını göstermiştir. Dahası, güvenilir ve tutarlı olmak sadece tedarikçiler, müşteriler ve ortaklar arasında değil, aynı zamanda diğer örgütler arasında da güvenin güçlendirilmesine katkıda bulunur.

## **2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLER**

### **2.2.1. Araştırma Hipotezleri**

#### **2.2.1.1. Algılanan Örgüt Kültürü ve Çalışmaya Tutkunluk**

Bir örgüt kendini örgütüne adanmış ve çalışmaya tutkun çalışanlara sahip değilse, iş stratejisinin uygulanması, yürütülmesi ve değişimlere ayak uydurulması imkânsız değilse de oldukça zor olacaktır (Saks, 2006). Neden bazı çalışanlar çalışmaya tutkun iken diğerlerinin olmadığı ve ayrıca buna nelerin sebep olduğunu anlamak hem çalışanlar hem de işverenler için oldukça önemlidir (Wildermuth ve Pauken, 2008a). Örgüt kültürü ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların çoğunda örgüt kültürünün çalışmaya tutkunluğu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği (Naidoo ve Martins, 2014) saptanmıştır. Bunun yanı sıra literatürde örgüt kültürünün 4 türünden biri olan Klan kültür türü ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunun (Krog, 2014), kanatçı kültür (Klan kültürü olarak düşünülebilir) ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunun (Alarcon ve diğerleri, 2010), yenilikçi iklim türü (Adhokrasi kültürü olarak düşünülebilir) ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunun (Hakanen ve diğerleri, 2006), örgüt kültürünün 4 türünden Piyasa kültürü ve Hiyerarşi kültürü ile çalışmaya tutkunluk arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğunun (Reis ve diğerleri, 2016), Adhokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa kültürü ile çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı ilişki olmadığının (Krog, 2014), Klan ve Adhokrasi kültürü ile çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı ilişki olmadığının (Reis ve diğerleri, 2016) saptandığı çalışmalar da mevcuttur. Bu araştırmalar aşağıda özetlenmiştir:

Naidoo ve Martins'in (2014) örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Güney Afrika'daki bir işletmenin 455 çalışanıyla yürüttükleri ve Güney Afrika Kültür Ölçeği ve Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği'ni kullandıkları araştırmada çalışmaya tutkunluğun işletme başarısıyla ilgili birçok sonuç üzerinde güçlü etkide bulunduğu, örgütsel kültürün tüm boyutlarının (1-Liderlik, 2-Strateji ve değişim yönetimi, 3-Çalışanların ihtiyaçları ve hedefleri, 4-Hedeflere ulaşmada kullanılan araçlar, 5-Yönetim süreçleri, 6-Hedef ve amaçlar, 7-Dış ve iç çevre) çalışmaya tutkunluğun boyutları ile pozitif korelasyon gösterdiği saptanmıştır. Dolayısıyla örgüt kültürünün iyileştirilmesinin çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeylerini artırmayı sağlayacağı görülmektedir.

Krog'un (2014) örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi incelemek üzere 35 Norveç işletmesi ve bu işletmelerde çalışan 463 çalışanla yürüttüğü araştırmasında; Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü modelinde yer alan 4 kültür türünden Klan kültürünün çalışmaya tutkunluğu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, ancak diğer 3 kültür türü (Adhokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa kültürü) ile çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı ilişki olmadığı saptanmıştır. Klan kültüründe liderlerin kolaylaştırıcı ve mentor özelliği, bu kültür türünde formalite ve katı bir süreç olmadığından çalışanlar arasında sıcak ilişkiler kurulabildiği, çalışanlara bireysel esneklik sağlanarak bireysel yeterliliklerini geliştirmelerinin sağlandığı, ekip çalışması ve işbirliğine önem verildiği (Cameron ve diğerleri, 2014; Kaya ve Kesen, 2014; Kim, 2014) göz önünde bulundurulduğunda, klan kültürünün hakim olduğu örgütlerde çalışmaya tutkunluğun yüksek olması beklenen bir sonuç olacaktır.

Reis ve diğerlerinin (2016), algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide örgütün güvenilirliğinin aracılık rolünü incelemek üzere yürüttükleri araştırmada; örgüt kültürünün 4 temel türünden piyasa kültürü ve hiyerarşi kültürünün çalışanların gözünde örgütün güvenilirlik düzeyini anlamlı düzeyde düşürdüğü, örgütün güvenilirlik düzeyinin de çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilediği, diğer 2 kültür türü (Klan kültürü ve Adhokrasi kültürü) ile çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı ilişki olmadığı saptanmıştır. Piyasa kültüründe zorlayıcı, yönlendirici, komuta edici ve rekabetçi olan liderlerin yer aldığı, hedefleri yakalama ve karlılık için agresif rekabet ortamı oluşturulduğu, bunun da çalışanlar üzerinde aşırı zorlamaya yol açabileceği (Cameron ve diğerleri, 2014; Kim, 2014) ve hiyerarşi kültüründe ise prosedürleri metodik olarak takip eden muhafazakâr, temkinli ve mantıklı liderlerin yer aldığı, düzenlemeler ve kuralların sıkı bir biçimde kontrol edildiği ve çalışanlara daha önceden belirlenen standartlar dışında hareket kabiliyeti verilmediği (Erdem, 2007; Cameron ve diğerleri, 2014; Kim, 2014) göz önünde bulundurulduğunda, piyasa ve hiyerarşi kültürlerinin hâkim olduğu örgütlerde örgüte güvenilirliğin ve çalışmaya tutkunluğun düşük olması beklenen bir sonuç olacaktır.

Hakanen ve diğerlerinin (2006) tükenmişlik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi, yenilikçi bir örgütsel iklimin çalışmaya tutkunluk düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek üzere Finlandiya'da görev yapan 2038 öğretmenle yürüttükleri araştırmada; yenilikçi örgütsel iklim türünün çalışmaya tutkunluğu anlamlı düzeyde pozitif yönde etkilediği

saptanmıştır. Yenilikçi iklim türünün örgüt kültürü türlerinden Adhokrasi kültüründe hâkim olduğu düşünüldüğünde, Hakanen ve diğerlerinin (2006) araştırmalarında elde edilen bulgu Adhokrasi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışmaya tutkunluk düzeyinin yüksek olacağı şeklinde de yorumlanabilir.

Alarcon ve diğerlerinin (2010) çalışmaya tutkunluğun yodayıcılarını belirlemek üzere bir askeri satın alma kuruluşunda çalışan 163 genç askeri ve sivil personel ile yürüttükleri araştırmada, iş arkadaşlarını desteklemek ve güvenilir bir çalışma ortamı yaratmakla karakterize olan Kanatçı kültür adı verilen örgüt kültürü türü ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Kanatçı kültürün özellikleri Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü modelinde yer alan ve sıcak ilişki, ekip çalışması ve işbirliğiyle karakterize edilen Klan kültürüne oldukça benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla Alarcon ve diğerlerinin (2010) araştırmalarında elde edilen bu bulgu Klan kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışmaya tutkunluk düzeyinin yüksek olacağı şeklinde de yorumlanabilir.

Özetle, çalışmaya tutkunluğun, örgüt kültürüyle güçlü ilişkisi dışında işletme başarısıyla ilgili birçok sonuçla ilişkili olduğu gösterildiğinden, işletmelerin örgüt kültürünü iyileştirerek ve örgüt kültürlerinden çalışanlar üzerinde aşırı baskı kurmayan, kolaylaştırıcı, yenilikçi, esnek, kişisel gelişim ve ekip çalışmasını teşvik edici olanları (Klan ve Adhokrasi kültür türlerini) kullanarak çalışanlarının çalışmaya tutkunluk düzeylerini artırabileceği düşünülmektedir.

Diğer yandan algılanan örgüt kültürünün Denison ve diğerlerinin (2004) örgüt kültürü modelinde yer alan dört boyutu [(1) vizyon (misyon), (2) tutarlılık, (3) katılım ve (4) uyum yeteneği] açısından da çalışmaya tutkunluk düzeyi ile olan ilişkisine bakılmasında fayda bulunmaktadır.

Başarılı örgütlerde geleceğe yönelik amaçlar, hedefler, stratejiler ve yönler açıkça belirtildiği (Denison ve diğerleri, 2004; Khan ve Gunaseelan, 2015) için örgüt kültürünün “vizyon” boyutunun çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir.

Güçlü bir kültüre sahip, tutarlılığı yüksek, iyi koordine edilen ve bütünleşmiş örgütlerde çalışanların ve yöneticilerin takip ettiği normlar, temel değerlere göre şekillendiği (Denison ve diğerleri, 2004; Murphy ve diğerleri, 2013; Khan ve Gunaseelan, 2015) için örgüt kültürünün “tutarlılık” boyutunun çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir.

İnsan kaynaklarını kuvvetlendiren, takım çalışmasına önem veren ve örgütün her bir üyesinin örgütün bir parçası olduğu duygusunu vererek örgütsel bağlılığı artıran örgütlerin her kademesindeki çalışan yaptığı işle örgütü ilgilendiren konular ile ilgili kararlara katkı sağlayacağını hissedeceği (Denison ve diğerleri, 2004; Bigliardi ve diğerleri, 2012; Shahzad ve diğerleri, 2013; Farokhi ve Murty, 2014; Khan ve Gunaseelan, 2015) için örgüt kültürünün “katılım” boyutunun çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir.

Risk alan, hatalarından ders çıkaran, yenilik yaratma noktasında yetenekli olan, örgütü geliştirmek, müşterilere değer yaratma noktasında kolektif yetenekleri artırmak için sürekli olarak değişen örgütlerde çalışanlar değişim ve bilgi yaratma, örgütsel öğrenme, bilişim teknolojileri ve inovasyon konularında kendilerini geliştirebilecekleri (Denison ve diğerleri, 2004; Densten ve Sarros, 2012; Bigliardi ve diğerleri, 2012; Shahzad ve diğerleri, 2013; Farokhi ve Murty, 2014; Fernandez-Perez ve diğerleri, 2014; Khan ve Gunaseelan, 2015) için örgüt kültürünün “uyum yeteneği” boyutunun çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir.

Özetle örgüt kültürünün vizyon (misyon), tutarlılık, katılım ve uyum yeteneği gibi tüm boyutlarının çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir.

H1: Algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluğu olumlu yönde yordamaktadır.

#### **2.2.1.2. Liderlik Tarzının Biçimleyici Rolü**

Liderlik tarzının biçimleyici (moderator) etkisine yönelik araştırma hipotezinin alt yapısını oluşturabilmek için öncelikle liderlik tarzının hem algılanan örgüt kültürü ile, hem de yöneticiye duyulan güven ile ilgili olan ilişkisinin incelenmesinin doğru olacağı düşünülmektedir.

Birçok araştırmacı, örgüt kültürü ve liderlik tarzları arasındaki güçlü ilişkiyi vurgulamıştır. Yine de literatürde bir kültürün nasıl oluştuğu ve liderlerin örgüt kültürünü şekillendirmede herhangi bir etkisi olup olmadığı konusunda iki farklı bakış açısı vardır. Bazı araştırmacılara göre, kültür örgütün kendisi olup örgüt içerisinde yönlendirilebilecek bir unsurdur. Lider örgüt kültürünü bir dereceye kadar yönetebilir ve yönlendirebilir. Buna zıt görüş ise liderlerin örgüt kültürünü yaratma potansiyeline sahip olduklarını ve kuşkusuz kültürü şekillendirmede de bir etkiye sahip olduklarını öne sürmektedir (Acar, 2012). Dolayısıyla görüşlerden birinde liderlik tarzının örgüt kültürünü sadece

yönlendirebileceği, diğerinde ise örgüt kültürünü baştan yaratabileceği vurgulanmaktadır. Her iki durumda da liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasında bir ilişki söz konusudur.

Bu ilişki üzerine yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde; Kwantes ve Boglarsky'nin (2007) algılanan örgüt kültürü ile liderlik ve bireysel verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 6 ülkeden (Kanada, Hong Kong, Yeni Zelanda, Güney Afrika, Birleşik Krallık ve ABD - Amerika Birleşik Devletleri) toplamda 3275 çalışanla yürüttükleri kapsamlı araştırmalarında, örgüt kültürü ile liderliğin etkililiği arasındaki ilişkinin örgüt kültürü ile bireysel verimlilik arasındaki ilişkiden çok daha güçlü olduğunu, liderliğin etkililiğinin örgüt kültürünün %40'ını açıkladığını bulmuşlardır. İlgili araştırmada yapıcı örgüt kültürünün liderliğin etkililiğini pozitif yönde etkilediği, savunmacı/pasif örgüt kültürünün ise liderliğin etkililiğini negatif yönde etkilediği saptanmıştır.

Tsai, Wu ve Chung'ın (2009) örgüt kültürü ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Tayvan'daki 3 hastaneden 241 çalışanla yürüttükleri araştırmalarında da örgüt kültürü ve yöneticilerin liderlik davranışları arasında bir ilişki olduğu saptanmış, araştırmanın bulguları örgüt kültürlerinin liderlik tarzını etkilediğini göstermiştir. İlgili araştırmada tespit edilen tüm anlamlı ilişkiler pozitif yönlü olup; ideolojik kültür ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında, hiyerarşik kültür ile karizmatik liderlik tarzı arasında, koordinat kültürü (çalışanların aktivitelere, kurum içi operasyonlarda uyum sağlanması için katıldığı kültür) ile takım liderliği tarzı arasında ve son olarak da rasyonel kültür ile etkileşimli liderlik tarzı arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Literatürde liderlik tarzı ve yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi ilgilendiren çalışmalarda belirli bir liderlik tarzı veya liderlik tarzının boyutları veyahut liderlik özellikleri kapsamında inceleme yapıldığı görülmektedir.

Örneğin; Huang ve diğerlerinin (2010) demokratik (katılımcı) liderlik tarzının motivasyonel bir süreç veya değişim temelli bir süreç aracılığıyla iş performansında iyileşme ile ilişkili olup olmadığını belirlemek amacıyla bir Fortune 500 şirketinden 527 çalışanla yürüttükleri araştırmalarında; demokratik (katılımcı) liderlik tarzının görev performansı üzerindeki pozitif yönde anlamlı etkisinde yöneticiye güvenin aracı rolü olduğu saptanmıştır. Görev performansının çalışmaya tutkunluk ile pozitif yönde ilişkili olması nedeniyle bu bulgu, liderlik tarzı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yöneticiye güven düzeyinin aracı etkisi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Benzer bir çıkarımı yapabileceğimiz bir diğer çalışma da Liu ve diğerlerinin (2010) dönüştürücü liderlik ve çalışanların iyiliği arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin ve öz-yeterliliğin aracılık rolünü belirlemek amacıyla Çin'deki 745 çalışanla yürüttükleri araştırmalarıdır. İlgili araştırmada; dönüştürücü liderliğin iş doyumunu üzerindeki pozitif yönlü anlamlı etkisinde çalışanların yöneticiye güveninin kısmen, dönüştürücü liderliğin algılanan iş stresi ve stres belirtileri üzerindeki negatif yönlü anlamlı etkisinde ise çalışanların yöneticiye güveninin tam olarak aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır. İş doyumunu ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif, iş stresi ve stres belirtileri gibi tükenmişlikle pozitif ilişkili değişkenler ile çalışmaya tutkunluk arasında negatif yönlü ilişki olduğu göz önünde bulundurulduğunda, Liu ve diğerlerinin (2010) araştırmalarında elde edilen bulgular, yine liderlik tarzı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yöneticiye güven düzeyinin aracı etkisi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Den Hartog ve diğerlerinin (2002), lider davranışlarının yöneticiye, yönetime ve iş arkadaşlarına güven üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla iki örgütün 330 çalışanıyla yürüttükleri araştırmalarında; dönüştürücü liderlik davranışlarının tamamı ile yöneticiye güven arasında pozitif yönlü ve güçlü anlamlı ilişki saptanmıştır. İlgili araştırmada yöneticiye güveni olumlu etkileyen bu dönüştürücü liderlik davranışları; idealleştirerek etkileme (karizma sahibi olma), entelektüel teşvik, bireysel ilgi derecesi, yakından izleme (ilgili olma), güven sergileme (güvenilir olma), vizyon sahibi olma ve koşullu ödüllendirme olarak sıralanmıştır.

Ebrahim'in (2017) sağlık çalışanları arasında otantik liderlik, güven ve çalışmaya tutkunluk ilişkisini incelediği araştırmasında; otantik liderlik tarzının yöneticiye güveni pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır.

Literatürdeki diğer çalışmalarda ise yöneticinin liderlik tarzının güvenilir (adil) olma özelliklerini taşımasının, yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güveni (Yang ve diğerleri, 2009) ve çalışmaya tutkunluğu (Flaherty ve Pappas, 2000) pozitif yönde ve anlamlı düzeyde artırdığı saptanmıştır.

Özetle; örgüt kültürü ile liderlik tarzları arasında pozitif ve negatif yönlü ilişkiler olduğu, yapıcı örgüt kültürü ile olumlu liderlik tarzları ve bu liderlik tarzlarının etkililiği arasında pozitif yönlü, pasif/savunmacı ve olumsuz örgüt kültürü ile olumlu liderlik tarzları ve bu liderlik tarzlarının etkililiği arasında negatif yönlü bir ilişki olması beklenmektedir. Ayrıca; literatürdeki bulgular, otantik, demokratik ve dönüştürücü

liderlik gibi olumlu liderlik tarzlarının veya olumlu lider özelliklerinin çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkileyeceğini, bu ilişkide yöneticiye duyulan güvenin etkili olacağını ve ayrıca idealleştirerek etkileme (karizma sahibi olma), entelektüel teşvik, bireysel ilgi derecesi, yakından izleme (ilgili olma), güven sergileme (güvenilir olma), vizyon sahibi olma ve koşullu ödüllendirme gibi olumlu liderlik tarzı boyutlarının yöneticiye duyulan güven üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisinin olduğunu göstermektedir.

H2: Algılanan örgüt kültürü ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide liderlik tarzının biçimleyici etkisi vardır.

### **2.2.1.3. Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Rolü**

Yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisine yönelik araştırma hipotezinin alt yapısını oluşturabilmek için öncelikle yöneticiye güvenin algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk ile ilgili ilişkisinin incelenmesinin doğru olacağı düşünülmektedir.

Temelde örgütle çalışan arasındaki ilişkilerden sorumlu olan yönetici (Konovsky ve Pugh, 1994), kurumun hedeflerini, amaçlarını, mali durumunu ve mevcut faaliyetlerinin arkasındaki politikaları çalışanlara ileten kişidir (Butler Jr. ve Cantrell, 1984). Çalışanlar yöneticilerine güven duyduklarında, bu güven duygusunu tüm örgüte genelleştirebilirler, çünkü yöneticinin kurumu her şekilde temsil ettiğini düşünürler (Konovsky ve Pugh, 1994). Yöneticiye güven ile örgüte güven kavramları birbirleriyle pozitif yönde ilişkili olsalar da etkileyen faktörler ve sonuçlar yönünden farklılık gösterirler (Tan ve Tan, 2000). Çalışan yöneticisine bir arkadaş gibi güvenebilir ama örgüt çalışanlarını adil bir şekilde ücretlendirmez ve onların kuruma katkılarını görmezden gelirse çalışan yöneticisine güvendiği halde örgütüne güven duymayabilir (Tan ve Tan, 2000). Yöneticiye güven, ekip içinde çalışanlar arasında güvenin sağlanmasında da önemli rol oynar (Deluga, 1994; Atkinson, 2004). Güvenin mevcut olmadığı bir örgütte uyumlu bir kültür geliştirilmesi zor olacağı gibi çalışanlar arasında bir işbirliği ortamı da oldukça zayıf olacaktır (Ferrin ve diğerleri, 2007; Vlaar ve diğerleri, 2007).

Dolayısıyla yöneticiye duyulan güvenin örgüt kültürünün şekillenmesinde etkisi olacağı söylenebileceği gibi çalışmaya tutkunluk düzeyinin de yüksek uyuma sahip, belirlenmiş bir misyon etrafında birleşen, katılımı destekleyen ve tutarlılığı yüksek kurum kültürlerinden olumlu yönde etkilenmesi öngörülmektedir. Nitekim, Chan ve diğerlerinin (2008) astların sosyal değişim odaklı psikolojik güçlendirme sürecine güvenin rolünü

belirlemek amacıyla 5 sağlık bakım evinden 100 çalışanla yürüttükleri araştırmalarında; problem çözmeyi, katılımı, ekip çalışmasını, yapısal esnekliği ve bağlılığı teşvik eden yönetim uygulamalarına sahip insan ve inovasyon odaklı bir örgüt kültürünün, yöneticiye güvenin olumlu ve anlamlı bir belirleyicisi olduğu gösterilmiştir. Benzer şekilde Mulki ve diğerlerinin (2006) araştırmalarında da çalışanların örgütün işleyişinde yer alan değerler, prosedürler, normlar, politikalar ve uygulamalar yoluyla algıladığı etik değerlere önem veren bir örgüt kültürünün çalışanların doğrudan yöneticilerine güven düzeyleri üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu, dolayısıyla etik değerlere önem veren örgüt kültürünün yöneticiye güveni artırdığı saptanmıştır.

Yöneticiye güven ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda ise yöneticiye güvenin çalışmaya tutkunluğu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde doğrudan (Chughtai ve Buckley, 2011; Ebrahim, 2017) ve dolaylı yoldan (Basit, 2017) etkilediği görülmektedir. Bu araştırmalar aşağıda özetlenmiştir.

Chughtai ve Buckley'in (2011) yöneticiye güvenin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla İrlanda'daki 6 bilim araştırma merkezinde çalışan 168 araştırma görevlisiyle yürüttükleri araştırmalarında; yöneticiye güven ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Basit'in (2017) yöneticiye güven ve çalışmaya tutkunluk ilişkisinde psikolojik olarak güvende hissetme ve yükümlü hissetme değişkenlerinin aracı etkileri olup olmadığını belirlemek amacıyla Malezya'daki bir devlet hastanesinde çalışan 337 hemşireyle yürüttüğü araştırmasında, yöneticiye güvenin psikolojik açıdan güvende hissetme ve yükümlü hissetme değişkenleri aracılığıyla çalışmaya tutkunluğu dolaylı yoldan pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır.

Ebrahim'in (2017) sağlık çalışanları arasında otantik liderlik, güven ve çalışmaya tutkunluk ilişkisini incelediği araştırmasında; yöneticiye güvenin çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır.

Çalışmaya tutkunluk düzeyinin; yüksek uyuma sahip, belirlenmiş bir misyon etrafında birleşen, katılımı destekleyen ve tutarlılığı yüksek kurum kültürlerinden olumlu yönde etkileneceği ve pozitif yöndeki bu etkinin yöneticiye duyulan güven ile de kuvvetleneceği öngörülmektedir.

H3: Algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisi vardır

#### 2.2.1.4. Liderlik Tarzının Biçimleyici Aracı Rolü

Araştırmalarda, biçimleyici aracı (moderated mediation) modellerin kullanılabileceği (Muller ve diğerleri, 2005) ve bu tip modeller kullanarak daha gelişmiş hipotezler oluşturup sosyal bilimler araştırmacılarına önemli faydalar sağlanacağı düşünülmektedir (Burmaoğlu ve diğerleri). Literatür taraması sürecinde, liderlik tarzının bir çok araştırmada biçimleyici aracı model içerisinde kullanıldığı (Groves, 2020; Peng ve diğerleri, 2020; Thao ve Kang, 2018; Liu ve Yin, 2020; Bashir ve diğerleri, 2020; görülmüştür.

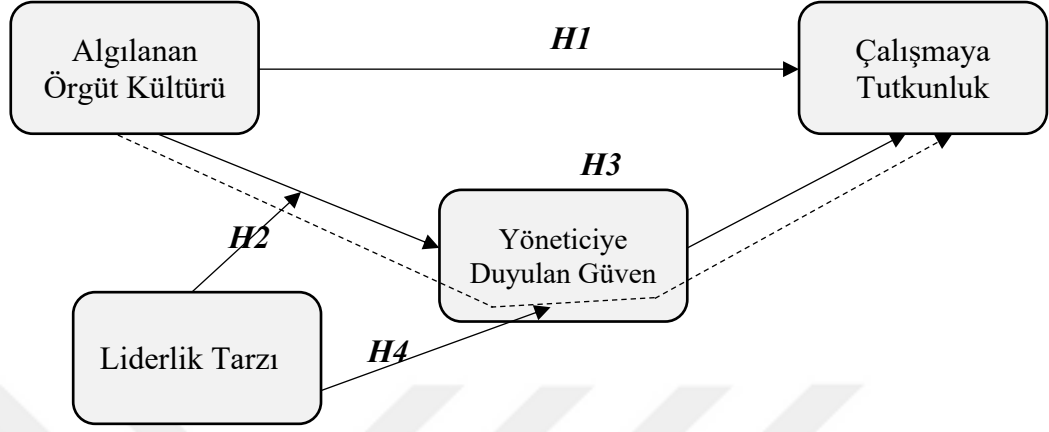
Yapılan çalışmada hem liderlik tarzının biçimleyici hem de yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisi incelenecektir. Biçimleyici aracı etkiyi test etmek araştırmanın genel bir vizyonunu sağlayacağından ve de aynı anda farklı etkileri inceleyerek sağlam ve kesin sonuçlar çıkaracağı için biçimleyici aracı etkinin de araştırmaya dahil edilmesi büyük önem arz etmektedir (Borau ve diğerleri, 2015). Yukarıda anlatılan; çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve örgüt kültürü ile bağlantılı ilişkileri düşünüldüğünde, liderlik tarzının biçimleyici aracı etkisi olacağı öngörülmektedir. Yapılacak bu analiz ile beraber aracı ve biçimleyici değişkenlerin birbirinden bağımsız test edildiği durumlarda incelenemeyen koşullu dolaylı etkileri de değerlendirmemize olanak sağlanacaktır.

H4: Algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide; liderlik tarzı, yöneticiye duyulan güvenin aracı (mediatör) etkisini düzenlemektedir (moderatör).

#### 2.2.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada algılanan örgüt kültürü ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki, yöneticiye duyulan güvenin aracı ve liderlik tarzının biçimleyici rolü incelenmiştir. Ayrıca algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide; liderlik tarzının, yöneticiye duyulan güven üzerindeki aracı etkisi de araştırılmış ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Karasar'a (2016, s. 81) göre, nicel araştırma modelleri arasında yer alan ilişkisel tarama modeli; *“iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişimin varlığını ya da derecesini betimlemeyi amaçlayan bir model”* olarak tanımlanmaktadır. Buna göre araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 2.5 Araştırma Modeli

### 3. BÖLÜM 3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve BULGULAR

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

##### 3.1.1. Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini herhangi bir kuruma bağlı olarak görevini devam ettiren tüm çalışanlar oluşturmaktadır. TÜİK (2021) verilerine göre Türkiye’de istihdam edilenlerin sayısı 27 milyon 706 bin kişi, istihdam oranı da %43,8’dir. Seçilmesi planlanan örneklem belirlenebilmesi amacıyla, kolayda örnekleme ile beraber kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmıştır çünkü süre açısından yarar sağlayacağı düşünülmüştür. Anlamlılık kriteri olarak .05 ve güven değeri olarak .95’e ulaşabilmek için 384 kişilik bir örneklem sayısına ulaşılmalıdır (Cohen ve diğerleri, 2000).

##### 3.1.2. Katılımcılar

Çalışmanın örneklemini Türkiye’nin 28 farklı ilinde yaşayan 18-74 yaş arası toplam 390 çalışan oluşturmıştır. Tablo 3.2’de katılımcıların çeşitli demografik özelliklere göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 3.2 Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

|               |                   | n                 | %          |
|---------------|-------------------|-------------------|------------|
| Cinsiyet      | Erkek             | 223               | 57,2       |
|               | Kadın             | 167               | 42,8       |
| Yaş           | Min.-Maks.        | 18 – 74           |            |
|               | $\bar{x} \pm s$   | 38,12 $\pm$ 10,65 |            |
|               | 18-30 yaş         | 108               | 27,7       |
|               | 31-35 yaş         | 75                | 19,2       |
|               | 36-40 yaş         | 86                | 22,1       |
|               | 41+               | 121               | 31,1       |
| Eğitim Durumu | Lise ve Ön Lisans | 66                | 16,9       |
|               | Lisans            | 213               | 54,6       |
|               | Lisans Üstü       | 111               | 28,5       |
| <b>Toplam</b> |                   | <b>390</b>        | <b>100</b> |

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere katılımcıların %57,2’si (n=223) erkek ve %42,8’i (n=167) kadındır. Ayrıca, genel olarak 18-74 yaş aralığında olan katılımcıların yaş ortalaması  $38,12 \pm 10,65$ ’tir. Yaş gruplarına göre katılımcıların %27,7’si (n=108) 18-30 yaş aralığında, %19,2’si (n=75) 31-35 yaş aralığında, %22,1’i (n=86) 36-40 yaş aralığında, %31,1’i (n=121) 41 yaş veya üzerinde yer almaktadır.

Ayrıca katılımcıların %16,9’u (n=66) lise ve ön lisans, %54,6’sı (n=213) lisans, %28,5’i (n=111) lisans üstü eğitim düzeyine sahiptir.

### **3.1.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette yer alan bölüm ve ölçekler şunlardır:

- (I) Kişisel Bilgi Formu
- (II) Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ)
- (III) Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (ÇTÖ)
- (IV) Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği (YDGÖ)
- (V) Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLÖ)

#### **3.1.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Kişisel Bilgi Formu’nda katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, mesleki çalışma süresi, işyerinde çalışma süresi, aylık gelir, çalışılan iş yerinin sektörü, meslek unvanı ve yaşanılan il ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

#### **3.1.3.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ)**

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ), Denison ve Mishra (1995) tarafından örgüt kültürünün sistematik bir bakış açısıyla ele alınması yoluyla hazırlanmış ve Yahyagil (2004) tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılarak 36 maddelik haliyle Türkçe’ye kazandırılmıştır.

DÖKÖ toplam 36 maddeden ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır (Tablo 3.3).

Tablo 3.3 Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ) Alt Boyutları

| Alt Boyutlar                            | Madde Sayısı | Maddeler                             |
|-----------------------------------------|--------------|--------------------------------------|
| Katılım Kültürü                         | 9            | 1, 2, 3, 4*, 5, 6, 7, 8, 9           |
| Tutarlılık                              | 9            | 10, 11, 12*, 13, 14, 15, 16, 17, 18* |
| Uyum                                    | 9            | 19, 20, 21, 22, 23, 24*, 25, 26, 27  |
| Misyon                                  | 9            | 28, 29, 30*, 31, 32, 33, 34*, 35, 36 |
| <b>Algılanan Örgüt Kültürü (Toplam)</b> | <b>36</b>    | <b>1-36</b>                          |

\* Ters kodlama yapılan maddeler.

Ölçek maddelerine cevaplar; “1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-pek katılmıyorum, 4-biraz katılıyorum, 5-katılıyorum, 6-kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden oluşan 6’lı Likert tipte alınmaktadır. Toplam puan 1-6 arasında değişmekte ve alınan puan arttıkça kişinin çalıştığı örgüte ait katılım kültürü, tutarlılık, uyum ve misyondan oluşan sistematik örgüt kültürü algısı artmaktadır.

DÖKÖ’de 4, 12, 18, 24, 30 ve 34. maddeler olmak üzere toplam 6 madde ters madde şeklindedir. Dolayısıyla bu maddelerde, analiz aşamasında ters döndürme işlemi yapılmaktadır.

Ayrıca araştırmamızda ölçeğin güvenirliği Cronbach Alpha analizi ile test edilmiş ve 0,96 ile mükemmel düzeyde (George ve Mallery, 2003) güvenilir bulunmuştur. Alt boyutlardaki güvenirlik katsayıları ise katılım kültürü için 0,88, tutarlılık için 0,86, uyum için 0,82 ve misyon için 0,89 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla alt boyutlarda da güvenirlik şartı sağlanmıştır.

### 3.1.3.3. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (ÇTÖ)

Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (ÇTÖ), Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından çalışanların çalışmaya tutkunluk yani işe bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilmiş ve Turgut (2011) tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılarak Türkçe’ye uyarlanmıştır.

ÇTÖ toplam 17 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır (Tablo 3.3).

**Tablo 3.3. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (ÇTÖ) Alt Boyutları**

| <b>Alt Boyutlar</b>                 | <b>Madde Sayısı</b> | <b>Maddeler</b>     |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Dinçlik (Enerjik Olma)              | 6                   | 1, 4, 8, 12, 15, 17 |
| Adanmışlık                          | 5                   | 2, 5, 7, 10, 13     |
| İçinde Olma (Özdeşleşme)            | 6                   | 3, 6, 9, 11, 14, 16 |
| <b>Çalışmaya Tutkunluk (Toplam)</b> | <b>17</b>           | <b>1-17</b>         |

Ölçek maddelerine cevaplar; “1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-pek katılmıyorum, 4-biraz katılıyorum, 5-katılıyorum, 6-kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden oluşan 6’lı Likert tipte alınmaktadır. Toplam puan 1-6 arasında değişmekte ve alınan puan arttıkça kişinin dinçlik, adanmışlık ve özdeşleşmeden meydana gelen çalışmaya tutkunluğu, diğer bir ifade ile işe bağlılığı artmaktadır.

Ölçekte olumsuz yapıda herhangi bir madde bulunmamaktadır. Geçerli ve güvenilir özellikte olduğu belirtilen (Turgut, 2011) ölçeğin güvenirliği Cronbach Alpha analizi ile test edilmiş ve 0,94 ile mükemmel düzeyde (George ve Mallery, 2003) güvenilir bulunmuştur. Alt boyutlardaki güvenirlik katsayıları ise dinçlik için 0,85, adanmışlık için 0,88, içinde olma için 0,86 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla alt boyutlarda da güvenirlik şartı sağlanmıştır.

#### **3.1.3.4. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği (YDGÖ)**

Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği (YDGÖ), Börü, İslamoğlu ve Birsal (2007b) tarafından geliştirilmiştir. Toplam 40 maddeden ve 6 alt boyuttan oluşmaktadır (Tablo 3.4).

Tablo 3.4 Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği (YDGÖ) Alt Boyutları

| Alt Boyutlar                             | Madde Sayısı | Maddeler                                                       |
|------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------|
| Astını Önemseyen                         | 6            | 1, 2, 6, 7, 8, 9                                               |
| Yetkin                                   | 7            | 3, 4, 5, 11, 20, 26, 33                                        |
| Çalışanları Destekleyen                  | 16           | 10, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 31, 32, 35 |
| Kendine Güvenen                          | 2            | 17, 18                                                         |
| Olumlu Çalışma Ortamı Oluşturan          | 4            | 27, 28, 39, 40                                                 |
| Güven Veren                              | 5            | 29, 30, 34, 36, 37                                             |
| <b>Yöneticiye Duyulan Güven (Toplam)</b> | <b>40</b>    | <b>1-40</b>                                                    |

Ölçek maddelerine cevaplar; “1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-pek katılmıyorum, 4-biraz katılıyorum, 5-katılıyorum, 6-kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden oluşan 6’lı Likert tipte alınmaktadır. Toplam puan 1-6 arasında değişmekte ve alınan puan arttıkça kişinin yöneticiye duyduğu güven artmaktadır.

Ölçekte olumsuz yapıda herhangi bir madde bulunmamaktadır. Ölçeğin güvenirliği Cronbach Alpha analizi ile test edilmiş ve 0,98 ile mükemmel düzeyde (George ve Mallery, 2003) güvenilir bulunmuştur. Alt boyutlardaki güvenirlik katsayıları ise astını önemseyen için 0,87, yetkin için 0,89, çalışanları destekleyen için 0,97, kendine güvenen için 0,64, olumlu çalışma ortamı oluşturan için 0,89 ve güven veren için 0,90 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla alt boyutlarda da güvenirlik şartı sağlanmıştır.

### 3.1.3.5. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLÖ)

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLÖ), Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilmiş ve Yurtkoru (2001) tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılarak Türkçe’ye uyarlanmıştır.

DLÖ toplam 36 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır (Tablo 3.5).

Tablo 3.5 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLÖ)Alt Boyutları

| Alt Boyutlar                         | Madde Sayısı | Maddeler                                                               |
|--------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------|
| Dönüştürücü Liderlik                 | 19           | 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 23, 25, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36 |
| İşe Yönelik Liderlik                 | 12           | 1, 3*, 4*, 11, 12*, 16, 20*, 21, 22*, 24*, 26, 27*                     |
| Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik      | 5            | 5*, 7*, 17*, 28*, 33*                                                  |
| <b>Dönüştürücü Liderlik (Toplam)</b> | <b>36</b>    | <b>1-36</b>                                                            |

\* Ters kodlama yapılan maddeler.

Ölçek maddelerine cevaplar; “1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-pek katılmıyorum, 4-biraz katılıyorum, 5-katılıyorum, 6-kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden oluşan 6’lı Likert tipte alınmaktadır. Toplam puan 1-6 arasında değişmekte ve alınan puan arttıkça kişinin çalıştığı örgüte ait katılım kültürü, tutarlılık, uyum ve misyondan oluşan sistematik örgüt kültürü algısı artmaktadır.

DÖKÖ’de 3, 4, 5, 7, 12, 17, 20, 22, 24, 27, 28 ve 33. maddeler olmak üzere toplam 12 madde ters madde şeklindedir. Dolayısıyla bu maddelerde, analiz aşamasında ters döndürme işlemi yapılmaktadır.

Ayrıca araştırmamızda ölçeğin güvenirliği Cronbach Alpha analizi ile test edilmiş ve 0,92 ile mükemmel düzeyde (George ve Mallery, 2003) güvenilir bulunmuştur. Alt boyutlardaki güvenirlik katsayıları ise dönüştürücü liderlik için 0,79, işe yönelik liderlik için 0,88 ve tam serbestlik tanıyan liderlik için 0,75 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla alt boyutlarda da güvenirlik şartı sağlanmıştır.

#### 3.1.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS25 programından faydalanılarak nicel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Bu kapsamda katılımcılara ilişkin demografik ve mesleki bulgular ile ölçeklere ilişkin betimsel bulguların tespitinde frekans analizi, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistiklere başvurulmuştur. Demografik ve mesleki özelliklerin algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisine ilişkin bulgular ilişkisiz örneklem t-testi, varyans analizi (ANOVA) ve Tukey HSD çoklu karşılaştırma (post-hoc) ile tespit edilmiştir.

Algılanan örgüt kültürünün çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin bulgulara basit doğrusal ve çoklu regresyon analizi yapılarak ulaşılmıştır. Algılanan örgüt kültürü ve yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide liderlik tarzının biçimleyici etkisine ilişkin bulguların tespitinde SPSS Process by Hayes eklentisinde yer alan 1. model kullanılmıştır. Algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisine ilişkin bulgular SPSS Process by Hayes eklentisinde yer alan 4. model kullanılarak tespit edilmiştir. Algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide, liderlik tarzı tarafından düzenlenen yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisine ilişkin bulgular ise SPSS Process by Hayes eklentisinde yer alan 7. model kullanılarak tespit edilmiştir.

Yapılan analizlerin tamamında anlamlılık düzeyi  $p=0,05$  olarak alınmıştır. Verilerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadıkları çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek belirlenmiştir. Sosyal bilimlerde yürütülen araştırmalarda bu değerlerin  $\pm 1,50$  aralığında olması normal dağılım olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırmada elde edilen çarpıklık basıklık değerlerinin tamamı  $\pm 1,50$  aralığında yer almıştır (Tablo 3.6).

Tablo 3.6 Ölçek Puanlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| Ölçek/Alt Boyut                 | Çarpıklık | Basıklık |
|---------------------------------|-----------|----------|
| Algılanan Örgüt Kültürü         | -0,432    | 0,086    |
| Uyum                            | -0,587    | 0,289    |
| Misyon                          | -0,558    | 0,158    |
| Tutarlılık                      | -0,497    | 0,350    |
| Katılım Kültürü                 | -0,184    | -0,368   |
| Çalışmaya Tutkunluk             | -0,701    | 0,399    |
| Adanmışlık                      | -0,945    | 0,808    |
| Dinçlik (Enerjik Olma)          | -0,779    | 0,567    |
| Özdeşleşme (İçinde Olma)        | -0,624    | 0,268    |
| Yöneticiye Güven                | -0,771    | 0,336    |
| Yetkin                          | -0,947    | 1,039    |
| Kendine Güvenen                 | -0,877    | 0,933    |
| Çalışanları Destekleyen         | -0,801    | 0,288    |
| Olumlu Çalışma Ortamı Oluşturan | -0,851    | 0,064    |
| Güven Veren                     | -0,699    | 0,129    |
| Astını Önemseyen                | -0,763    | 0,262    |
| Dönüştürücü Liderlik            | -0,415    | 0,573    |
| İşe Yönelik Liderlik            | -0,532    | 0,485    |
| Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik | -0,502    | 1,014    |
| Dönüştürücülük                  | -0,292    | 1,057    |

Algılanan örgüt kültürü alt boyutlarının çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon yapılmasının nedeni çalışmaya tutkunluk üzerindeki örgüt kültürü etkisini bu alt boyutların birlikte oluşturuyor olmasıdır. Ancak çoklu regresyon analizinin ön şartlarından birisi olan çoklu bağlantılılık probleminin yaşanmaması için alt boyut puanları z skoruna dönüştürülerek kullanılmıştır. Çoklu bağlantılılığa ilişkin tolerans ve varyans artış faktörü (VIF) değerleri ilgili sonuç tablosunda verilmiştir. Tolerans değerleri 0,2'den büyük, VIF değerleri 10'dan küçük olduğu için (Büyüköztürk, 2011, s. 100) çoklu bağlantılılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, ilişkisiz örneklemeler ve ANOVA testleri sonucunda tespit edilen anlamlı farklılıkların grupların büyüklüğünden etkilenmelerinden dolayı ne kadar büyük

olduğunu tespit etmek amacıyla  $\frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{ss_1^2 + ss_2^2}{2}}}$  formülü kullanılarak cohen d etki büyüklüğü

indeksinden faydalanılmıştır. Bulunan değerin mutlak değeri olarak 0,2-0,5 arasında olması “küçük etki”, 0,5-0,8 arasında olması “orta düzeyde etki”, 0,8-1 arasında olması “büyük etki”, 1’den büyük olması ise “çok büyük etki” olarak değerlendirilmiştir (Tuna, 2016, s. 294).

### 3.2. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.2.1. Katılımcılara İlişkin Mesleki Bulgular

Tablo 3.7’de ise katılımcıların çalışma süresi ve aylık gelire göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 3.7 Katılımcıların Çalışma Süresi ve Aylık Gelire Göre Dağılımı

|                          |                    | n                | %          |
|--------------------------|--------------------|------------------|------------|
| Mesleki Çalışma Süresi   | Min.-Maks.         | 1 – 50           |            |
|                          | $\bar{x} \pm Ss$   | 14,60 $\pm$ 9,89 |            |
|                          | 1-5 yıl            | 72               | 18,5       |
|                          | 6-10 yıl           | 88               | 22,6       |
|                          | 11-15 yıl          | 79               | 20,3       |
|                          | 16-20 yıl          | 60               | 15,4       |
|                          | 21 yıl veya üzeri  | 91               | 23,3       |
| İşyerinde Çalışma Süresi | Min.-Maks.         | 1 – 40           |            |
|                          | $\bar{x} \pm S$    | 7,20 $\pm$ 6,60  |            |
|                          | 0-2 yıl            | 117              | 30,0       |
|                          | 3-5 yıl            | 93               | 23,8       |
|                          | 6-10 yıl           | 82               | 21,0       |
|                          | 11-20 yıl          | 80               | 20,5       |
|                          | 21 yıl veya üzeri  | 18               | 4,6        |
| Aylık Gelir              | 0-2.000 TL         | 16               | 4,1        |
|                          | 2.001-4.000 TL     | 62               | 15,9       |
|                          | 4.001-6.000 TL     | 101              | 25,9       |
|                          | 6.001-8.000 TL     | 65               | 16,7       |
|                          | 8.001-10.000 TL    | 49               | 12,6       |
|                          | 10.001 TL ve üzeri | 97               | 24,9       |
| <b>Toplam</b>            |                    | <b>390</b>       | <b>100</b> |

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere katılımcıların mesleki çalışma süresi 1 ile 50 arasında değişmektedir. Ortalama mesleki çalışma süresi 14,60 $\pm$ 9,89 yıl olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların %18,5’i (n=72) 1-5 yıl, %22,6’sı (n=88) 6-10 yıl, %20,3’ü (n=79) 11-15 yıl, %15,4’ü (n=60) 16-20 yıl ve %23,3’ü (n=91) 21 yıl veya üzeri mesleki çalışma süresine sahiptir.

İşyerinde çalışma süresi ise 1 ile 40 yıl arasında değişmektedir. Ortalama işyerinde çalışma süresi 7,20 $\pm$ 6,60 yıldır ve şu an bulundukları işyerinde katılımcıların %30’u (n=117) 0-2 yıl, %23,8’i (n=93) 3-5 yıl, %21’i (n=82) 6-10 yıl, %20,5’i (n=80) 11-20 yıl, %4,6’sı (n=18) 21 yıl veya üzeri süredir çalışmaktadır.

Aylık gelir olarak ise katılımcıların %4,1’i (n=16) 0-2.000 TL, %15,9’u (n=62) 2.001-4.000 TL, %25,9’u (n=101) 4.001-6.000 TL, %16,7’si (n=65) 6.001-8.000 TL,

%12,6'sı (n=49) 8.001-10.000 TL ve %24,9'u (n=97) 10.001 TL ve üzeri aylık gelire sahiptir.

Ayrıca, Tablo 3.8'de katılımcıların çalıştıkları işyerlerinin sektörlere göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 3.8 Katılımcıların Çalıştıkları İşyerlerinin Sektörel Dağılımı

| Sektör                             | n          | %          |
|------------------------------------|------------|------------|
| Finans                             | 51         | 13,1       |
| Sağlık, ilaç ve yaşam bilimleri    | 34         | 8,7        |
| Hizmet                             | 34         | 8,7        |
| Endüstriyel üretim                 | 22         | 5,6        |
| Otomotiv                           | 17         | 4,4        |
| Gıda                               | 15         | 3,8        |
| Gayrimenkul                        | 14         | 3,6        |
| Turizm                             | 13         | 3,3        |
| Tekstil                            | 13         | 3,3        |
| Perakende ve tüketici ürünleri     | 13         | 3,3        |
| Taşımacılık ve lojistik            | 12         | 3,1        |
| Kamu                               | 11         | 2,8        |
| Yazılım                            | 9          | 2,3        |
| Reklamcılık                        | 8          | 2,1        |
| Enerji, altyapı ve doğal kaynaklar | 8          | 2,1        |
| Elektrik-elektronik                | 6          | 1,5        |
| Telekomünikasyon                   | 4          | 1,0        |
| Eğlence ve medya                   | 3          | 0,8        |
| Diğer                              | 103        | 26,4       |
| <b>Toplam</b>                      | <b>390</b> | <b>100</b> |

Tablo 3.8'de görüldüğü üzere katılımcıların %13,1'i (n=51) finans, %8,7'si (n=34) sağlık, ilaç ve yaşam bilimleri, %8,7'si (n=34) hizmet, %5,6'sı (n=22) endüstriyel üretim, %4,4'ü (n=17) otomotiv, %3,8'i (n=15) gıda, %3,6'sı (n=14) gayrimenkul, %3,3'ü (n=13) turizm, %3,3'ü (n=13) tekstil, %3,3'ü (n=13) perakende ve tüketici ürünleri, %3,1'i (n=12) taşımacılık ve lojistik, %2,8'i (n=11) kamu, %2,3'ü (n=9) yazılım, %2,1'i (n=8) reklamcılık, %2,1'i (n=8) enerji, altyapı ve doğal kaynaklar, %1,5'i (n=6) elektrik-elektronik, %1'i (n=4) telekomünikasyon, %0,8'i (n=3) eğlence ve medya sektörlerinde, %26,4'ü (n=103) ise bunların dışındaki sektörlerde çalışmaktadır.

Tablo 3.9’da ise katılımcıların meslek unvanlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.9 Katılımcıların Meslek Unvanlarına Göre Dağılımı

| Meslek                                           | n          | %          |
|--------------------------------------------------|------------|------------|
| Mühendis                                         | 56         | 14,4       |
| Şirket çalışanı                                  | 53         | 13,6       |
| Bankacı                                          | 44         | 11,3       |
| Esnaf                                            | 39         | 10,0       |
| Satış/pazarlama danışmanı/uzmanı                 | 35         | 9,0        |
| Yönetici                                         | 26         | 6,7        |
| Avukat/Hâkim                                     | 23         | 5,9        |
| Hekim/Acil tıp teknisyeni                        | 21         | 5,4        |
| Öğretmen/Eğitim danışmanı/Eğitim uzmanı          | 21         | 5,4        |
| İnsan kaynakları yöneticisi/danışmanı            | 20         | 5,1        |
| Ekonometrist/Finansçı/Muhasebe uzm./Mali müş.    | 18         | 4,6        |
| Akademisyen                                      | 6          | 1,5        |
| Emekli                                           | 5          | 1,3        |
| Öğrenci                                          | 5          | 1,3        |
| Yazılım/Bilgi-işlem uzmanı                       | 5          | 1,3        |
| Yönetici asistanı/danışmanı                      | 4          | 1,0        |
| Memur                                            | 2          | 0,5        |
| Mimar                                            | 2          | 0,5        |
| Yatırımcı ilişkileri ve kurumsal iletişim uzmanı | 2          | 0,5        |
| Şirket sahibi                                    | 2          | 0,5        |
| Emniyet personeli                                | 1          | 0,3        |
| <b>Toplam</b>                                    | <b>390</b> | <b>100</b> |

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere katılımcıların %14,4’ü (n=56) mühendis, %13,6’sı (n=53) şirket çalışanı, %11,3’ü (n=44) bankacı, %10’u (n=39) esnaf, %9’u (n=35) satış veya pazarlama danışmanı veya uzmanı, %6,7’si (n=26) yönetici, %5,9’u (n=23) avukat veya hakim, %5,4’ü (n=21) hekim veya acil tıp teknisyeni, %5,4’ü (n=21) öğretmen, eğitim danışmanı veya eğitim uzmanı, %5,1’i (n=20) insan kaynakları yöneticisi veya danışmanı, %4,6’sı (n=18) ekonometrist, finansçı, muhasebe uzmanı veya mali müşavir, %1,5’i (n=6) akademisyen, %1,3’ü (n=5) emekli, %1,3’ü (n=5) öğrenci, %1,3’ü (n=5) yazılım veya bilgi-işlem uzmanı, %1’i (n=4) yönetici asistanı veya danışmanı, %0,5’i

(n=2) memur, %0,5'i (n=2) mimar, %0,5'i (n=2) yatırımcı ilişkileri ve kurumsal iletişim uzmanı, %0,5'i (n=2) şirket sahibi ve %0,3'ü (n=1) emniyet personeli olarak çalışmaktadır.

Katılımcılara ilişkin demografik ve mesleki bulgulardan son olarak Tablo 3.10'da katılımcıların yaşadıkları illerin dağılımı verilmiştir.

Tablo 3.10 Katılımcıların Yaşadıkları İllerin Dağılımı

| İl            | n   | %    | İl            | n          | %          |
|---------------|-----|------|---------------|------------|------------|
| İstanbul      | 284 | 72,8 | Bolu          | 1          | 0,3        |
| Sakarya       | 19  | 4,9  | Çanakkale     | 1          | 0,3        |
| Yalova        | 15  | 3,8  | Çorum         | 1          | 0,3        |
| İzmir         | 11  | 2,8  | Denizli       | 1          | 0,3        |
| Bursa         | 9   | 2,3  | Eskişehir     | 1          | 0,3        |
| Kocaeli       | 9   | 2,3  | Kastamonu     | 1          | 0,3        |
| Balıkesir     | 6   | 1,5  | Kayseri       | 1          | 0,3        |
| Muğla         | 6   | 1,5  | Konya         | 1          | 0,3        |
| Ankara        | 5   | 1,3  | Manisa        | 1          | 0,3        |
| Tekirdağ      | 4   | 1,0  | Kahramanmaraş | 1          | 0,3        |
| Antalya       | 3   | 0,8  | Mardin        | 1          | 0,3        |
| Samsun        | 3   | 0,8  | Trabzon       | 1          | 0,3        |
| Adana         | 1   | 0,3  | Uşak          | 1          | 0,3        |
| Adıyaman      | 1   | 0,3  | Düzce         | 1          | 0,3        |
| <b>Toplam</b> |     |      |               | <b>390</b> | <b>100</b> |

Tablo 3.10'da görüldüğü üzere katılımcıların %72,8 (n=284) ile büyük bir çoğunluğu İstanbul'da yaşamaktadır. İstanbul'u; %4,9 (n=19) ile Sakarya, %3,8 (n=15) ile Yalova, %2,8 (n=11) ile İzmir, %2,3 (n=9) ile Bursa, %2,3 (n=9) ile Kocaeli, %1,5 (n=6) ile Balıkesir, %1,5 (n=6) ile Muğla, %1,3 (n=5) ile Ankara, %1 (n=1) ile Tekirdağ, %0,8 (n=3) ile Antalya, %0,8 (n=3) ile Samsun izlemiştir.

Adana, Adıyaman, Bolu, Çanakkale, Çorum, Denizli, Eskişehir, Kastamonu, Kayseri, Konya, Manisa, Kahramanmaraş, Mardin, Trabzon, Uşak ve Düzce'nin her birinde ise katılımcıların %0,3'ünün (n=1) yaşadığı tespit edilmiştir. Bu illerin tamamının toplam içindeki payı %4,10'dur (n=16).

### 3.2.2. Algılanan Örgüt Kültürünün Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Yordayıcılığına İlişkin Bulgular

Algılanan örgüt kültürünün çalışmaya tutkunluk üzerindeki yordayıcılığının tespit edilmesi amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.11’de verilmiştir.

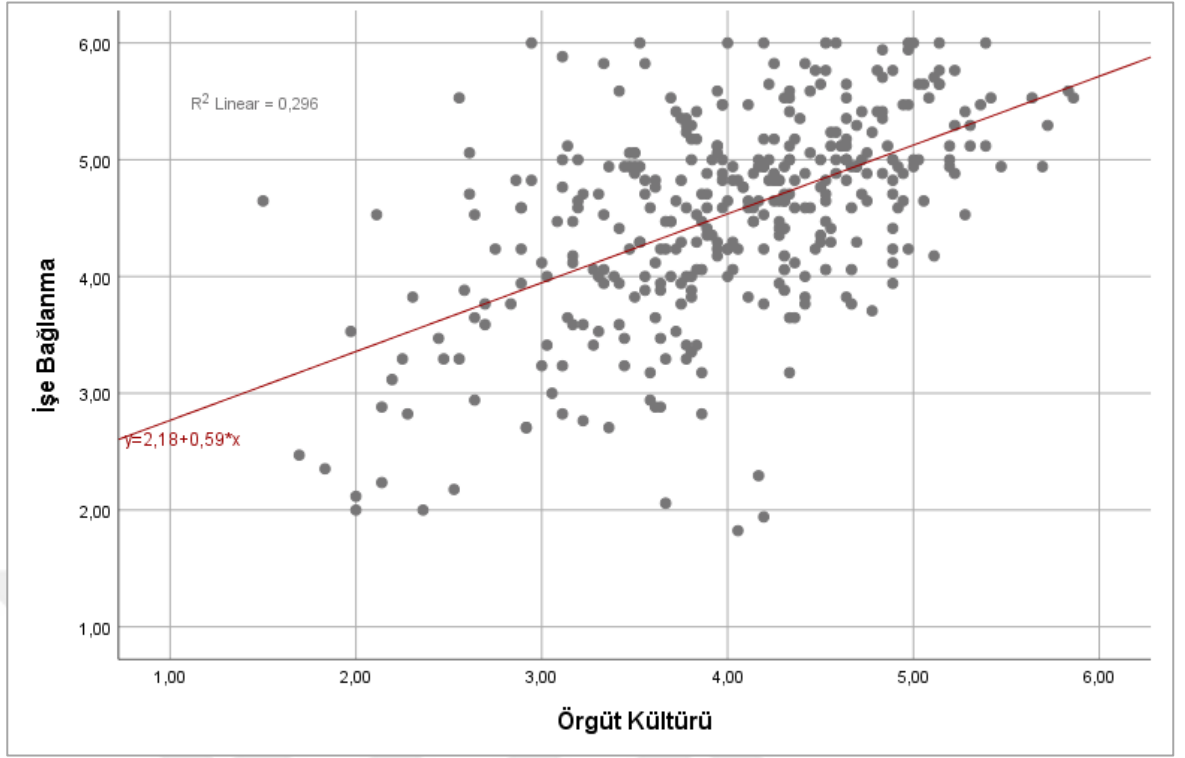
Tablo 3.11 Algılanan Örgüt Kültürünün Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Yordayıcılığı

| Regresyon Modeli<br>$r=0,544$ ; $r^2=0,296$<br>$F=152,768$ ; $p=0,000$ | Standardize Olmayan Parametreler |         | Standardize Parametreler | t      | p     |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------|--------------------------|--------|-------|
|                                                                        | B                                | S. Hata | $\beta$                  |        |       |
| Sabit                                                                  | 2,179                            | 0,195   |                          | 11,191 | 0,000 |
| Algılanan Örgüt Kültürü                                                | 0,589                            | 0,048   | 0,544                    | 12,360 | 0,000 |

\* Bağımlı Değişken: Çalışmaya Tutkunluk.

Buna göre, algılanan örgüt kültürünün çalışmaya tutkunluk üzerinde orta düzeyde ve pozitif yönlü ( $r=0,544$ ) anlamlı bir yordayıcılığı olduğu tespit edilmiştir ( $t=12,360$ ;  $p<0,05$ ). Algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk birlikte artış göstermektedir. Çalışmaya Tutkunluktaki artışın %29,6’sının algılanan örgüt kültüründen kaynaklandığı söylenebilir.

Ayrıca, algılanan örgüt kültürü (x) ve çalışmaya tutkunluk (y) arasındaki regresyon eşitliği  $y=2,179+0,589x$  olarak bulunmuştur. Yani katılımcılar başlangıçta 2,179 puanlık sabit bir çalışmaya tutkunluk düzeyine sahiptir. Algılanan örgüt kültüründeki 1 puanlık artış, çalışmaya tutkunluğun 0,589 puan artmasına neden olmaktadır. Algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki regresyon eşitliği Şekil 3.6’da görülmektedir.



Şekil 3.6 Algılanan Örgüt Kültürü ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki Regresyon

Ayrıca, algılanan örgüt kültürünün çalışmaya tutkunluk üzerindeki genel etkisinin tespit edilmesinden sonra algılanan örgüt kültürü alt boyutlarının çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Ancak bu analizde bağımsız değişkenler (alt boyut puanları) arasındaki çoklu bağlantılılık probleminden kurtulma amacıyla bu puanlar analize z skoruna çevrilerek dahil edilmiştir. Böylece tolerans değerlerinin 0,2'den büyük, VIF değerlerinin 10'dan küçük olduğu görülerek çoklu bağlantılılık problemi yaşanmamıştır. Çoklu regresyon sonuçları Tablo 3.12'de verilmiştir.

Tablo 3.12 Algılanan Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Yordayıcılığı

| Regresyon Modeli<br>r=0,566;<br>r <sup>2</sup> =0,320<br>F=42,378;<br>p=0,000 | Standardize Olmayan Parametreler |         | Standardize Parametreler |         | Çoklu Bağlantılılık |          |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------|--------------------------|---------|---------------------|----------|-------|
|                                                                               | B                                | S. Hata | B                        | t       | p                   | Tolerans | VIF   |
| Sabit                                                                         | 4,534                            | 0,037   |                          | 121,447 | 0,000               |          |       |
| Z skoru:<br>Katılım Kültürü                                                   | 0,134                            | 0,066   | 0,156                    | 2,048   | <b>0,041</b>        | 0,324    | 3,082 |
| Z skoru:<br>Tutarlılık                                                        | -0,078                           | 0,086   | -0,091                   | -0,907  | 0,365               | 0,189    | 5,282 |
| Z skoru:<br>Uyum                                                              | 0,287                            | 0,062   | 0,331                    | 4,634   | <b>0,000</b>        | 0,370    | 2,706 |
| Z skoru:<br>Misyon                                                            | 0,190                            | 0,076   | 0,220                    | 2,507   | <b>0,013</b>        | 0,245    | 4,089 |

\* Bağımlı Değişken: Çalışmaya Tutkunluk.

Buna göre, anlamlı bir model kurulduğu (F=42,378; p=0,000) ve modelin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkinin %32'sini (r<sup>2</sup>=0,320) açıkladığı görülmüştür. Alt boyutlar incelendiğinde; tutarlılık çalışmaya tutkunluğu anlamlı olarak yordamamaktadır (p>0,05). Ancak geri kalan alt boyutların tamamında pozitif yönde anlamlı bir yordama mevcuttur (p<0,05). Çalışmaya Tutkunluk üzerindeki en güçlü etkiyi uyum (β=0,331) yapmaktadır. Uyumu sırasıyla misyon (β=0,220) ve katılım kültürü (β=0,156) izlemektedir.

Elde edilen bu bulgulara göre “H1: Algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluğu olumlu yönde yordamaktadır” **desteklenmiştir**.

### 3.2.3. Algılanan Örgüt Kültürü ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Liderlik Tarzının Biçimleyici Etkisine İlişkin Bulgular

Algılanan örgüt kültürü (x) ve yöneticiye duyulan güven (y) arasındaki ilişkide liderlik tarzının (m) biçimleyici (moderatör) etkisini tespit etmek amacıyla SPSS Process eklentisi yoluyla regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13 Algılanan Örgüt Kültürü ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Liderlik Tarzının Biçimleyici Yordayıcılığı

| Regresyon Modeli<br>r=0,801; r <sup>2</sup> =0,641<br>F=209,137; p=0,000 | B      | S. Hata | t       | p            | Güven Aralığı |           |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|---------|---------|--------------|---------------|-----------|
|                                                                          |        |         |         |              | Alt Sınır     | Üst Sınır |
| Sabit                                                                    | 4,4729 | 0,0364  | 122,966 | <b>0,000</b> | 4,4014        | 4,5445    |
| Algılanan Örgüt Kültürü                                                  | 0,5474 | 0,0483  | 11,324  | <b>0,000</b> | 0,4523        | 0,6425    |
| Dönüştürücü Liderlik                                                     | 0,7028 | 0,0559  | 12,566  | <b>0,000</b> | 0,5928        | 0,8128    |
| Moderatör Etki<br>(Örgüt Kültürü *<br>Dönüştürücü Liderlik)              | -0,335 | 0,0533  | -0,629  | 0,530        | -0,1383       | 0,0713    |

\* Bağımlı Değişken: Yöneticiye Duyulan Güven.

Buna göre, öncelikle kurulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Bu modelde algılanan örgüt kültürünün yöneticiye duyulan güven üzerindeki doğrudan etkisi pozitif ve anlamlıdır (B=0,5474; t=11,324; p<0,05). Regresyon eşitliği;

$$\text{yöneticiye duyulan güven} = 4,4729 + 0,5474 * \text{algılanan örgüt kültürü}$$

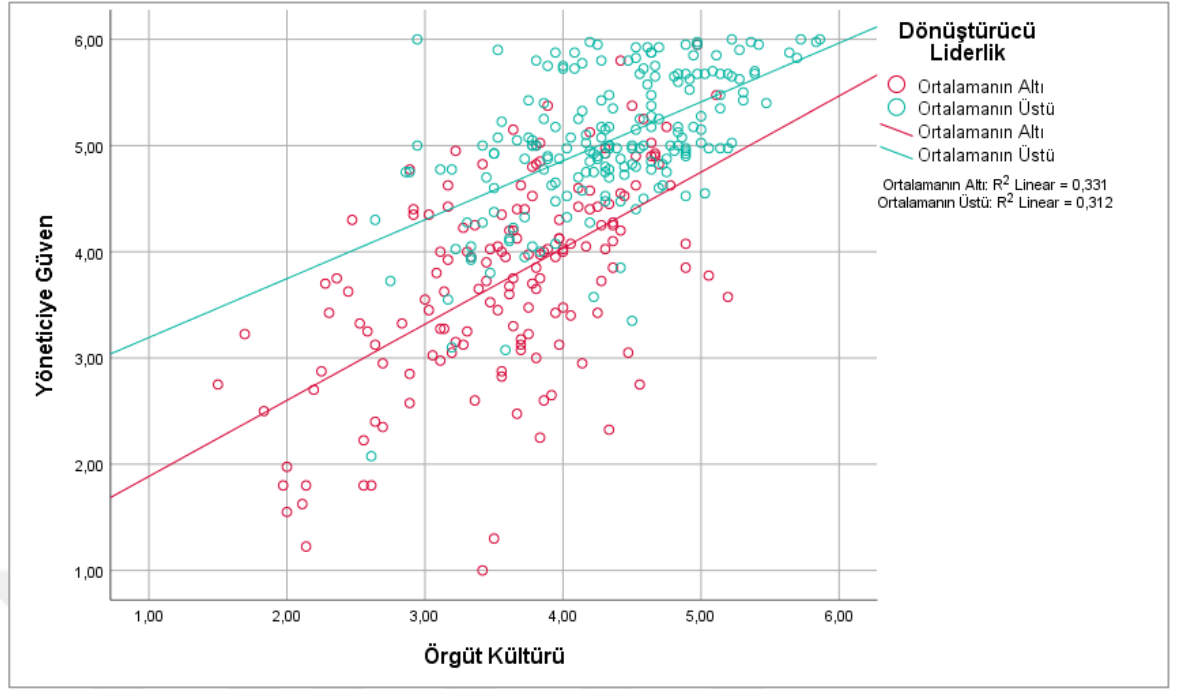
şeklinde bulunmuştur. Yani 4,4729 puanlık sabit bir yöneticiye güven puanına sahip olan katılımcıların örgüt kültürü ile ilgili algılarındaki 1 puanlık artış, yöneticiye duyulan güven puanlarında 0,5474 puanlık artışa neden olmaktadır.

Diğer taraftan dönüştürücü liderliğin (liderlik tarzı) yöneticiye duyulan güven üzerindeki doğrudan etkisi de pozitif ve anlamlıdır (B=0,7028; t=12,566; p<0,05). Regresyon eşitliği;

$$\text{yöneticiye duyulan güven} = 4,4729 + 0,7028 * \text{dönüştürücü liderlik}$$

şeklinde bulunmuştur. Yani başlangıçta 4,4729 puanlık sabit bir yöneticiye güven puanına sahip olan katılımcıların dönüştürücü liderlik ile ilgili algılarındaki 1 puanlık artış, yöneticiye duyulan güven puanlarında 0,7028 puanlık artışa neden olmaktadır.

Algılanan örgüt kültürü ve yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide liderlik tarzının biçimleyici etkisi ise anlamsızdır (t=-0,629; p>0,05). Yani liderlik tarzının biçimleyici (moderatör) bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durum Şekil 3.7’de de görülmektedir.



Şekil 3.7 Algılanan Örgüt Kültürü ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Liderlik Tarzının Biçimleyici Etkisi

Şekil 3.7’de görüldüğü üzere dönüştürücü liderlik algısının biçimleyici etkisini grafikte görebilmek amacıyla dönüştürücü liderlik puanları ortalamanın ( $\bar{x}=3,93$ ) üstü ve altı olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Buna göre algılanan örgüt kültürü ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki, dönüştürücü liderlik algısı düşük ve yüksek olan bireylerde birbirine oldukça benzerdir.

Algılanan örgüt kültürünün yöneticiye duyulan güveni açıklama oranı ( $r^2$ ), ortalamanın altında liderlik algısına sahip olan katılımcılarda %33,1; ortalamanın üstünde liderlik algısına sahip olan katılımcılarda ise %31,2’dir. Dolayısıyla liderlik tarzı, örgüt kültürü ve yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide biçimleyici (moderatör) bir etkiye sahip değildir.

Ayrıca liderlik tarzının, örgüt kültürü ve yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide biçimleyici (moderatör) bir etkiye sahip olup olmadığı liderlik tarzı (dönüştürücü liderlik) alt boyutları üzerinden de test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 3.14-16’da verilmiştir.

Tablo 3.14 Algılanan Örgüt Kültürü ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Liderlik Tarzı Alt Boyutlarından Dönüştürücülüğün Biçimleyici Etkisi

| Regresyon Modeli<br>r=0,768; r <sup>2</sup> =0,590<br>F= 168,462; p=0,000 | B       | S. Hata | t       | p             | Güven Aralığı |           |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------|---------------|-----------|
|                                                                           |         |         |         |               | Alt Sınır     | Üst Sınır |
| Sabit                                                                     | -1,2742 | 0,9209  | -1,3837 | 0,1673        | -3,0853       | 0,5369    |
| Algılanan Örgüt Kültürü                                                   | 0,8225  | 0,2462  | 3,3408  | <b>0,0009</b> | 0,3383        | 1,3066    |
| Dönüştürücülük                                                            | 0,8438  | 0,2505  | 3,3682  | <b>0,0008</b> | 0,3511        | 1,3365    |
| Moderatör Etki (Örgüt Kültürü*Dönüştürücülüğü)                            | -0,1519 | 0,0644  | -0,8067 | 0,4204        | -0,1785       | 0,0747    |

\* Bağımlı Değişken: Yöneticiye Duyulan Güven.

Tablo 3.15 Algılanan Örgüt Kültürü ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Liderlik Tarzı Alt Boyutlarından İşe Yönelik Liderliğin Biçimleyici Etkisi

| Regresyon Modeli<br>r=0,768; r <sup>2</sup> =0,590<br>F= 168,462; p=0,000 | B       | S. Hata | t       | p            | Güven Aralığı |           |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------|---------------|-----------|
|                                                                           |         |         |         |              | Alt Sınır     | Üst Sınır |
| Sabit                                                                     | -0,4256 | 0,5848  | -0,7278 | 0,4672       | -1,5756       | 0,7245    |
| Algılanan Örgüt Kültürü                                                   | 0,6220  | 0,1611  | 3,8604  | <b>0,001</b> | 0,3051        | 0,9388    |
| İşe Yönelik Liderlik                                                      | 0,7051  | 0,1516  | 4,6511  | <b>0,000</b> | 0,4069        | 1,0032    |
| Moderatör Etki (Örgüt Kültürü*İşe Yönelik Liderlik)                       | -0,0277 | 0,0392  | -0,7079 | 0,4795       | -0,1048       | 0,0493    |

\* Bağımlı Değişken: Yöneticiye Duyulan Güven.

Tablo 3.16 Algılanan Örgüt Kültürü ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Liderlik Tarzı Alt Boyutlarından Tam Serbestlik Tanıyan Liderliğin Biçimleyici Etkisi

| Regresyon Modeli<br>r=0,773; r <sup>2</sup> =0,598<br>F= 168,462; p=0,000 | B       | S. Hata | t       | p             | Güven Aralığı |           |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------|---------------|-----------|
|                                                                           |         |         |         |               | Alt Sınır     | Üst Sınır |
| Sabit                                                                     | -0,9733 | 0,7656  | -1,2713 | 0,2045        | -2,4791       | 0,5325    |
| Algılanan Örgüt Kültürü                                                   | 0,8503  | 0,2077  | 4,0936  | <b>0,0001</b> | 0,4418        | 1,2588    |
| Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik                                           | 0,7101  | 0,2032  | 3,4954  | <b>0,0005</b> | 0,3106        | 1,1097    |
| Moderatör Etki (Örgüt Kültürü*Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik)            | -0,0470 | 0,0531  | -0,8851 | 0,3767        | -0,1515       | 0,0575    |

\* Bağımlı Değişken: Yöneticiye Duyulan Güven.

Tablo 3.14-16’da görüldüğü üzere DLÖ alt boyutları olan dönüştürücülük, işe yönelik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik örgüt kültürü ve yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide biçimleyici (moderatör) bir etkiye sahip değildir. Her üç tabloda da yöneticiye duyulan güven üzerindeki doğrudan etkiler anlamlı iken ( $p<0,05$ ) moderatör etkiyi gösteren bulgular anlamsız olarak tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Dolayısıyla, “H2: Algılanan örgüt kültürü ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide liderlik tarzının biçimleyici etkisi vardır” desteklenmemiştir.

### 3.2.4. Algılanan Örgüt Kültürü ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide

#### Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Etkisine İlişkin Bulgular

Algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisini tespit etmek amacıyla üç farklı regresyon analizi yapılmıştır. Bunlardan ilkinde aracılık analizi için ön şartlardan olan bağımsız değişkenin (x) aracılığı test edilen değişken (m) ile anlamlı ilişkisi olup olmadığı yani algılanan örgüt kültürü (x) ve yöneticiye duyulan güven (m) arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.17’de verilmiştir.

Tablo 3.17 Algılanan Örgüt Kültürünün Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi

| Regresyon Modeli<br>$r=0,673$ ; $r^2=0,543$<br>$F= 302,895$ ; $p=0,000$ | Standardize Olmayan<br>Parametreler |         | Standardize<br>Parametreler | t      | p            |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------|-----------------------------|--------|--------------|
|                                                                         | B                                   | S. Hata | $\beta$                     |        |              |
| Sabit                                                                   | 0,966                               | 0,204   |                             | 4,742  | 0,000        |
| Algılanan Örgüt Kültürü                                                 | 0,869                               | 0,050   | 0,673                       | 17,404 | <b>0,000</b> |

\* Bağımlı Değişken: Yöneticiye Duyulan Güven.

Tablo 3.17’de görüldüğü üzere algılanan örgüt kültürünün yöneticiye duyulan güven üzerinde pozitif ( $r=0,673$ ) ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $t=17,404$ ;  $p<0,05$ ). Buna göre aracılık analizinin şartlarından ilki sağlanmıştır.

Yapılan tespitten sonra bu defa aracılığı test edilen değişkenin (m) bağımlı değişken ile yani yöneticiye duyulan güven (m) ve çalışmaya tutkunluk (y) arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.18’de verilmiştir.

Tablo 3.18 Yöneticiye Duyulan Güvenin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi

| Regresyon Modeli<br>r=0,474; r <sup>2</sup> =0,225<br>F= 105,358; p=0,000 |         | Standardize Olmayan<br>Parametreler |         | Standardize<br>Parametreler | t      | p            |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------|---------|-----------------------------|--------|--------------|
|                                                                           |         | B                                   | S. Hata | ß                           |        |              |
| Sabit                                                                     |         | 2,776                               | 0,176   |                             | 15,729 | 0,000        |
| Yöneticiye<br>Güven                                                       | Duyulan | 0,397                               | 0,039   | 0,474                       | 10,264 | <b>0,000</b> |

\* Bağımlı Değişken: Çalışmaya Tutkunluk.

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere yöneticiye duyulan güvenin çalışmaya tutkunluk üzerinde orta düzeyde pozitif (r=0,474) ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (t=10,264; p<0,05). Buna göre aracılık analizinin şartlarından diğeri de sağlanmıştır.

Ön şartların sağlanması üzerine son olarak SPSS Process eklentisi aracılığı ile yapılan regresyonlar ile aracılık etkisinin test edilmesine geçilmiştir. Ulaşılan bulgular Tablo 3.19’da verilmiştir.

Tablo 3.19 Algılanan Örgüt Kültürü ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Etkisi

| Model                                                                           | Model<br>Özeti        |                                                                 | Standardize<br>Olmayan<br>Parametreler |            | Standardize<br>Parametreler | t       | p            |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------|-----------------------------|---------|--------------|
|                                                                                 |                       |                                                                 | B                                      | S.<br>Hata | ß                           |         |              |
| 1- Algılanan<br>örgüt<br>kültürünün<br>doğrudan<br>etkisi                       | r=0,544               | Sabit                                                           | 2,1795                                 | 0,1947     |                             | 11,1912 | 0,000        |
|                                                                                 | r <sup>2</sup> =0,296 |                                                                 |                                        |            |                             |         |              |
|                                                                                 | F=152,768<br>p=0,000  | Algılanan<br>Örgüt<br>Kültürü                                   | 0,5890                                 | 0,0477     | 0,5440                      | 12,3600 | <b>0,000</b> |
| 2-<br>Yöneticiye<br>duyulan<br>güven, aracı<br>olarak dahil<br>edilmiş<br>model | r=0,563               | Sabit                                                           | 2,0234                                 | 0,1977     |                             | 10,2357 | 0,000        |
|                                                                                 | r <sup>2</sup> =0,317 |                                                                 |                                        |            |                             |         |              |
|                                                                                 | F=105,358<br>p=0,000  | Algılanan<br>Örgüt<br>Kültürü<br>Yöneticiye<br>Duyulan<br>Güven | 0,4456                                 | 0,0637     | 0,4116                      | 6,9954  | <b>0,000</b> |
|                                                                                 |                       |                                                                 | 0,1645                                 | 0,0492     | 0,1966                      | 3,3408  | 0,001        |

\* Bağımlı Değişken: Çalışmaya Tutkunluk.

Tablo 3.19’da model 1’de görüldüğü üzere algılanan örgüt kültürünün çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif ( $r=0,544$ ) ve anlamlıdır ( $p<0,05$ ).

Model 2’de ise yöneticiye duyulan güven, algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiye aracı değişken olarak dahil edilmiştir. Bu modelde de algılanan örgüt kültürünün çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Ancak ilişkide standardize beta katsayısı  $\beta=0,544$ ’ten  $\beta=0,412$ ’ye düşmüştür. Yani anlamlı ilişki değişmemiş ancak ilişkinin gücü azalmıştır. Bu bulgulara dayalı olarak yöneticiye duyulan güvenin “kısmi aracı değişken” olduğu sonucuna varılmıştır.

Dolayısıyla, “*H3: Algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisi vardır*” desteklenmiştir.

### **3.2.5. Algılanan Örgüt Kültürü ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide, Liderlik Tarzı Tarafından Düzenlenen Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Etkisine İlişkin Bulgular**

Algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide, liderlik tarzı tarafından düzenlenen yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisini tespit etmek amacıyla SPSS Process eklentisi kullanılarak Hayes’in 7. modeli kullanılmış ve elde edilen bulgular Şekil 3.8’de verilmiştir.

|                                                                                 |         |         |          |          |          |          |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|
| Model                                                                           | :       | 7       |          |          |          |          |
| Y                                                                               | :       | CTO     |          |          |          |          |
| X                                                                               | :       | DKO     |          |          |          |          |
| M                                                                               | :       | YDGO    |          |          |          |          |
| W                                                                               | :       | DLO     |          |          |          |          |
| INDIRECT EFFECT:                                                                |         |         |          |          |          |          |
| DKO                                                                             | ->      | YDGO    | ->       | CTO      |          |          |
|                                                                                 | DLO     | Effect  | BootSE   | BootLLCI | BootULCI |          |
|                                                                                 | -,7123  | ,0978   | ,0350    | ,0304    | ,1684    |          |
|                                                                                 | ,0000   | ,0937   | ,0317    | ,0307    | ,1564    |          |
|                                                                                 | ,7123   | ,0896   | ,0305    | ,0295    | ,1502    |          |
| Index of moderated mediation:                                                   |         |         |          |          |          |          |
|                                                                                 | Index   | BootSE  | BootLLCI | BootULCI |          |          |
| DLO                                                                             | -,0057  | ,0119   | -,0307   | ,0177    |          |          |
| Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2) |         |         |          |          |          |          |
|                                                                                 | Effect1 | Effect2 | Contrast | BootSE   | BootLLCI | BootULCI |
|                                                                                 | ,0937   | ,0978   | -,0041   | ,0085    | -,0219   | ,0126    |
|                                                                                 | ,0896   | ,0978   | -,0082   | ,0169    | -,0438   | ,0252    |
|                                                                                 | ,0896   | ,0937   | -,0041   | ,0085    | -,0219   | ,0126    |

Şekil 3.8 Örgüt Kültürü ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide, Liderlik Tarzı Tarafından Düzenlenen Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Etkisi

Şekil 3.8 incelendiğinde, “indirect effect” yani aracı etkinin gösterildiği başlık altında dönüştürücü liderliğin aritmetik ortalamasının olduğu durumda, bunun 1 standart sapma üzerindeki (0,7123) ve altındaki (-0,7123) durumlarda algılanan örgüt kültürünün yöneticiye duyulan güven üzerinden (aracı etkisi dahil edilerek) çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisine ait katsayılar 0,0937, 0,0896 ve 0,0978 olarak tespit edilmiştir. Buna göre liderlik tarzı puanı ortalamasının 1 standart sapma altından 1 standart sapma üzerine doğru gittikçe, katsayılar azalma göstermiştir.

Bu azalmanın anlamlı olup olmadığını “Index of moderated mediation” yani düzenlenmiş aracı etki indeksi değerinin anlamlı olup olmadığı belirtmektedir. Bu değere ait güven aralığı değerleri (BootLLCI ve BootULCI) arasında 0 değeri bulunmaktadır. Bu durum, indeksin anlamlı olmadığını göstermektedir ( $p>0,05$ ).

Ayrıca, sonraki başlık altında liderlik tarzı puanı ortalaması, 1 standart sapma üstü ve altına ait etki katsayıları (0,0937, 0,0896 ve 0,0978) arasındaki farkların anlamlı olup olmadığına yönelik ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Bunlara ait karşılaştırmalarda da güven aralığı değerleri (BootLLCI ve BootULCI) arasında 0 değeri bulunmaktadır. Bu durum, indeksin anlamlı olmadığını doğrulamıştır. Dolayısıyla, algılanan örgüt kültürü

ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide, liderlik tarzı tarafından düzenlenen yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisi anlamlı değildir. Diğer bir ifade ile liderlik tarzı bu aracı etkiyi anlamlı olarak düzenlememektedir ( $p>0,05$ ).

Dolayısıyla, “*H4: algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide; liderlik tarzı, yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisini düzenlemektedir*” desteklenmemiştir.

### 3.2.6. Demografik ve Mesleki Özelliklerin Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk, Yöneticiye Güven ve Dönüştürücü Liderlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderliğin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla ilişkisiz örneklem t-testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.20’de verilmiştir.

Tablo 3.20 Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk, Yöneticiye Güven ve Dönüştürücü Liderliğin Cinsiyete Göre İncelenmesi

| Alt Boyut/Genel         | Cinsiyet | n   | $\bar{x}$ | Ss   | t      | Sd  | p     |
|-------------------------|----------|-----|-----------|------|--------|-----|-------|
| Algılanan Örgüt Kültürü | Erkek    | 223 | 3,98      | 0,75 | -0,371 | 388 | 0,711 |
|                         | Kadın    | 167 | 4,01      | 0,87 |        |     |       |
| Çalışmaya Tutkunluk     | Erkek    | 211 | 4,53      | 0,84 | -0,358 | 363 | 0,720 |
|                         | Kadın    | 154 | 4,56      | 0,88 |        |     |       |
| Yöneticiye Güven        | Erkek    | 213 | 4,47      | 0,99 | 0,593  | 366 | 0,553 |
|                         | Kadın    | 155 | 4,41      | 1,08 |        |     |       |
| Dönüştürücü Liderlik    | Erkek    | 205 | 3,98      | 0,67 | 1,511  | 353 | 0,132 |
|                         | Kadın    | 150 | 3,86      | 0,77 |        |     |       |

Buna göre; algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderliğin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Yani erkek ve kadınlar benzer örgüt kültürü algısı, çalışmaya tutkunluk ve yöneticiye güven düzeyi ile liderlik tarzı algısına sahiptirler.

Algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderliğin yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.21’de verilmiştir.

Buna göre; algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderliğin yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Yani tüm yaş gruplarındaki katılımcılar benzer örgüt kültürü algısı, çalışmaya tutkunluk ve yöneticiye güven düzeyi ile liderlik tarzı algısına sahiptirler.

Tablo 3.21 Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk, Yöneticiye Güven ve Dönüştürücü Liderliğin Yaşa Göre İncelenmesi

|                         | Yaş   | <u>n</u> | $\bar{x}$ | S    | Varyans       | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ort. | F     | <u>p</u> |
|-------------------------|-------|----------|-----------|------|---------------|-----------------|-----|--------------|-------|----------|
| Algılanan Örgüt Kültürü | 18-30 | 108      | 4,08      | 0,83 | Gruplar Arası | 1,112           | 3   | 0,371        | 0,579 | 0,629    |
|                         | 31-35 | 75       | 3,96      | 0,79 | Gruplar İçi   | 246,996         | 386 | 0,640        |       |          |
|                         | 36-40 | 86       | 3,94      | 0,76 | Toplam        | 248,108         | 389 |              |       |          |
|                         | 41+   | 121      | 3,99      | 0,81 |               |                 |     |              |       |          |
| Çalışmaya Tutkunluk     | 18-30 | 103      | 4,43      | 0,91 | Gruplar Arası | 1,744           | 3   | 0,581        | 0,785 | 0,503    |
|                         | 31-35 | 72       | 4,58      | 0,83 | Gruplar İçi   | 267,545         | 361 | 0,741        |       |          |
|                         | 36-40 | 78       | 4,59      | 0,76 | Toplam        | 269,289         | 364 |              |       |          |
|                         | 41+   | 112      | 4,59      | 0,90 |               |                 |     |              |       |          |
| Yöneticiye Güven        | 18-30 | 103      | 4,49      | 1,10 | Gruplar Arası | 0,846           | 3   | 0,282        | 0,266 | 0,850    |
|                         | 31-35 | 72       | 4,38      | 1,13 | Gruplar İçi   | 385,248         | 364 | 1,058        |       |          |
|                         | 36-40 | 78       | 4,40      | 0,98 | Toplam        | 386,094         | 367 |              |       |          |
|                         | 41+   | 115      | 4,48      | 0,93 |               |                 |     |              |       |          |
| Dönüştürücü Liderlik    | 18-30 | 102      | 4,05      | 0,71 | Gruplar Arası | 2,799           | 3   | 0,933        | 1,852 | 0,137    |
|                         | 31-35 | 72       | 3,80      | 0,77 | Gruplar İçi   | 176,823         | 351 | 0,504        |       |          |
|                         | 36-40 | 74       | 3,94      | 0,73 | Toplam        | 179,622         | 354 |              |       |          |
|                         | 41+   | 107      | 3,90      | 0,65 |               |                 |     |              |       |          |

Algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderliğin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.22’de verilmiştir.

Buna göre; çalışmaya tutkunluk, yöneticiye duyulan güven ve dönüştürücü liderliğin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Yani tüm yaş gruplarındaki katılımcılar benzer çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderlik algısı düzeyine sahiptirler. Ancak algılanan örgüt kültürü eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ).

Bu nedenle, farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (post-hoc) testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.23'te verilmiştir.

Tablo 3.22 Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk, Yöneticiye Güven ve Dönüştürücü Liderliğin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

|                         | Eğitim D.         | <u>n</u> | $\bar{x}$ | S    | Varyans       | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ort. | F     | <u>p</u>     |
|-------------------------|-------------------|----------|-----------|------|---------------|-----------------|-----|--------------|-------|--------------|
| Algılanan Örgüt Kültürü | Lise ve Ön lisans | 66       | 3,91      | 0,77 | Gruplar Arası | 6,053           | 2   | 3,026        | 4,839 | <b>0,008</b> |
|                         | Lisans            | 213      | 4,11      | 0,79 | Gruplar İçi   | 242,055         | 387 | 0,625        |       |              |
|                         | Lisans üstü       | 111      | 3,84      | 0,80 | Toplam        | 248,108         | 389 |              |       |              |
| Çalışmaya Tutkunluk     | Lise ve Ön lisans | 64       | 4,47      | 0,92 | Gruplar Arası | 0,566           | 2   | 0,283        | 0,381 | 0,683        |
|                         | Lisans            | 201      | 4,57      | 0,87 | Gruplar İçi   | 268,723         | 362 | 0,742        |       |              |
|                         | Lisans üstü       | 100      | 4,52      | 0,81 | Toplam        | 269,289         | 364 |              |       |              |
| Yöneticiye Güven        | Lise ve Ön lisans | 64       | 4,42      | 0,90 | Gruplar Arası | 2,998           | 2   | 1,499        | 1,428 | 0,241        |
|                         | Lisans            | 203      | 4,52      | 1,04 | Gruplar İçi   | 383,097         | 365 | 1,050        |       |              |
|                         | Lisans üstü       | 101      | 4,31      | 1,06 | Toplam        | 386,094         | 367 |              |       |              |
| Dönüştürücü Liderlik    | Lise ve Ön lisans | 63       | 3,96      | 0,80 | Gruplar Arası | 2,219           | 2   | 1,109        | 2,201 | 0,112        |
|                         | Lisans            | 195      | 3,99      | 0,66 | Gruplar İçi   | 177,404         | 352 | 0,504        |       |              |
|                         | Lisans üstü       | 97       | 3,80      | 0,74 | Toplam        | 179,622         | 354 |              |       |              |

Tablo 3.23 Algılanan Örgüt Kültürünün Eğitim Durumuna Göre İncelenmesine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Bulguları

|                         | (A) Eğitim Durumu | (B) Eğitim Durumu | Ortalamalar Arası Fark (A-B) | p            |
|-------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
| Algılanan Örgüt Kültürü | Lise ve Ön lisans | Lisans            | -0,20                        | 0,168        |
|                         |                   | Lisans üstü       | 0,07                         | 0,833        |
|                         | Lisans            | Lise ve Ön lisans | 0,20                         | 0,168        |
|                         |                   | Lisans üstü       | <b>0,27</b>                  | <b>0,010</b> |
|                         | Lisans üstü       | Lise ve Ön lisans | -0,07                        | 0,833        |
|                         |                   | Lisans            | <b>-0,27</b>                 | <b>0,010</b> |

Buna göre, lisans mezunlarının algıladıkları örgüt kültürü düzeyinin lisans üstü mezuniyete sahip katılımcılardan anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Tespit edilen cohen d etki büyüklüğü indeksi değerlerine göre; bu farklılık “orta” düzeydedir.

Algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderliğin mesleki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.24’te verilmiştir.

Buna göre; algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderliğin mesleki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Yani mevcut işyerinde farklı çalışma sürelerine sahip katılımcılar benzer örgüt kültürü algısı, çalışmaya tutkunluk ve yöneticiye güven düzeyi ile liderlik tarzı algısına sahiptirler.

Tablo 3.24 Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk, Yöneticiye Güven ve Dönüştürücü Liderliğin Mesleki Çalışma Süresine Göre İncelenmesi

|                         | Yıl   | n  | $\bar{x}$ | S    | Varyans       | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ort. | F     | p     |
|-------------------------|-------|----|-----------|------|---------------|-----------------|-----|--------------|-------|-------|
| Algılanan Örgüt Kültürü | 1-5   | 72 | 4,01      | 0,90 | Gruplar Arası | 0,908           | 4   | 0,227        | 0,353 | 0,842 |
|                         | 6-10  | 88 | 4,03      | 0,79 | Gruplar İçi   | 247,201         | 385 | 0,642        |       |       |
|                         | 11-15 | 79 | 3,92      | 0,76 | Toplam        | 248,108         | 389 |              |       |       |
|                         | 16-20 | 60 | 4,07      | 0,74 |               |                 |     |              |       |       |
|                         | 21+   | 91 | 3,97      | 0,80 |               |                 |     |              |       |       |
| Çalışmaya Tutkunluk     | 1-5   | 66 | 4,37      | 0,93 | Gruplar Arası | 3,683           | 4   | 0,921        | 1,248 | 0,290 |
|                         | 6-10  | 87 | 4,53      | 0,81 | Gruplar İçi   | 265,606         | 360 | 0,738        |       |       |
|                         | 11-15 | 73 | 4,50      | 0,92 | Toplam        | 269,289         | 364 |              |       |       |
|                         | 16-20 | 53 | 4,59      | 0,76 |               |                 |     |              |       |       |
|                         | 21+   | 86 | 4,68      | 0,86 |               |                 |     |              |       |       |
| Yöneticiye Güven        | 1-5   | 66 | 4,45      | 1,21 | Gruplar Arası | 2,881           | 4   | 0,720        | 0,682 | 0,605 |
|                         | 6-10  | 87 | 4,47      | 0,99 | Gruplar İçi   | 383,213         | 363 | 1,056        |       |       |
|                         | 11-15 | 73 | 4,29      | 1,07 | Toplam        | 386,094         | 367 |              |       |       |
|                         | 16-20 | 54 | 4,58      | 0,95 |               |                 |     |              |       |       |
|                         | 21+   | 88 | 4,46      | 0,92 |               |                 |     |              |       |       |
| Dönüştürücü Liderlik    | 1-5   | 66 | 3,95      | 0,80 | Gruplar Arası | 1,327           | 4   | 0,332        | 0,651 | 0,627 |
|                         | 6-10  | 86 | 3,96      | 0,67 | Gruplar İçi   | 178,296         | 350 | 0,509        |       |       |
|                         | 11-15 | 72 | 3,81      | 0,82 | Toplam        | 179,622         | 354 |              |       |       |
|                         | 16-20 | 49 | 3,99      | 0,62 |               |                 |     |              |       |       |
|                         | 21+   | 82 | 3,96      | 0,63 |               |                 |     |              |       |       |

Algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderliğin işyerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.25'te verilmiştir.

Tablo 3.25 Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk, Yöneticiye Güven ve Dönüştürücü Liderliğin İşyerinde Çalışma Süresine Göre İncelenmesi

|                         | Yıl  | n   | $\bar{x}$ | S    | Varyans       | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ort. | F     | p      |
|-------------------------|------|-----|-----------|------|---------------|-----------------|-----|--------------|-------|--------|
| Algılanan Örgüt Kültürü | 0-2  | 117 | 4,01      | 0,90 | Gruplar Arası | 1,033           | 3   | 0,344        | 0,538 | 0,656  |
|                         | 3-5  | 93  | 3,91      | 0,79 | Gruplar İçi   | 247,075         | 386 | 0,640        |       |        |
|                         | 6-10 | 82  | 4,02      | 0,74 | Toplam        | 248,108         | 389 |              |       |        |
|                         | 11+  | 98  | 4,04      | 0,73 |               |                 |     |              |       |        |
|                         | 0-2  | 112 | 4,61      | 0,86 | Gruplar Arası | 1,152           | 3   | 0,384        | 0,517 | 0,671  |
| Çalışmaya Tutkunluk     | 3-5  | 88  | 4,49      | 0,80 | Gruplar İçi   | 268,137         | 361 | 0,743        |       |        |
|                         | 6-10 | 78  | 4,56      | 0,88 | Toplam        | 269,289         | 364 |              |       |        |
|                         | 11+  | 87  | 4,48      | 0,90 |               |                 |     |              |       |        |
|                         | 0-2  | 112 | 4,45      | 1,20 | Gruplar Arası | 0,231           | 3   | 0,077        | 0,073 | 0,960* |
|                         | 3-5  | 88  | 4,42      | 1,04 | Gruplar İçi   | 385,863         | 364 | 1,060        |       |        |
| Yöneticiye Güven        | 6-10 | 79  | 4,43      | 1,02 | Toplam        | 386,094         | 367 |              |       |        |
|                         | 11+  | 89  | 4,48      | 0,76 |               |                 |     |              |       |        |
|                         | 0-2  | 111 | 3,99      | 0,81 | Gruplar Arası | 0,862           | 3   | 0,287        | 0,564 | 0,675* |
|                         | 3-5  | 86  | 3,89      | 0,74 | Gruplar İçi   | 178,760         | 351 | 0,509        |       |        |
|                         | 6-10 | 76  | 3,87      | 0,68 | Toplam        | 179,622         | 354 |              |       |        |
| Dönüştürücü Liderlik    | 11+  | 82  | 3,94      | 0,57 |               |                 |     |              |       |        |

\* Gruplar arasındaki varyanslar homojen dağılmadığı için Welch Testi sonucu dikkate alınmıştır.

Buna göre; algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderliğin işyerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Yani mevcut işyerinde farklı çalışma sürelerine sahip katılımcılar benzer örgüt kültürü algısı, çalışmaya tutkunluk ve yöneticiye güven düzeyi ile liderlik tarzı algısına sahiptirler.

Algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderliğin aylık gelire göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.26'da verilmiştir.

Tablo 3.26 Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk, Yöneticiye Güven ve Dönüştürücü Liderliğin Aylık Gelire Göre İncelenmesi

|                      | Gelir (TL)        | n   | $\bar{x}$ | S    | Varyans       | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ort. | F     | p      |
|----------------------|-------------------|-----|-----------|------|---------------|-----------------|-----|--------------|-------|--------|
| Örgüt Kültürü        | 0-4000            | 78  | 4,07      | 0,88 | Gruplar Arası | 3,256           | 4   | 0,814        | 1,280 | 0,248* |
|                      | 4001-6000         | 101 | 4,05      | 0,75 | Gruplar İçi   | 244,853         | 385 | 0,636        |       |        |
|                      | 6001-8000         | 65  | 4,03      | 0,67 | Toplam        | 248,108         | 389 |              |       |        |
|                      | 8001-10000        | 49  | 3,78      | 0,75 |               |                 |     |              |       |        |
|                      | 10001 TL ve üzeri | 97  | 3,97      | 0,87 |               |                 |     |              |       |        |
| Çalışmaya Tutkunluk  | 0-4000            | 76  | 4,64      | 0,82 | Gruplar Arası | 3,590           | 4   | 0,897        | 1,216 | 0,304  |
|                      | 4001-6000         | 94  | 4,57      | 0,81 | Gruplar İçi   | 265,700         | 360 | 0,738        |       |        |
|                      | 6001-8000         | 62  | 4,37      | 0,91 | Toplam        | 269,289         | 364 |              |       |        |
|                      | 8001-10000        | 43  | 4,43      | 0,79 |               |                 |     |              |       |        |
|                      | 10001 TL ve üzeri | 90  | 4,60      | 0,93 |               |                 |     |              |       |        |
| Yöneticiye Güven     | 0-4000            | 76  | 4,42      | 1,19 | Gruplar Arası | 3,796           | 4   | 0,949        | 0,901 | 0,389* |
|                      | 4001-6000         | 96  | 4,58      | 1,01 | Gruplar İçi   | 382,299         | 363 | 1,053        |       |        |
|                      | 6001-8000         | 62  | 4,49      | 0,89 | Toplam        | 386,094         | 367 |              |       |        |
|                      | 8001-10000        | 43  | 4,28      | 0,85 |               |                 |     |              |       |        |
|                      | 10001 TL ve üzeri | 91  | 4,37      | 1,06 |               |                 |     |              |       |        |
| Dönüştürücü Liderlik | 0-4000            | 75  | 3,96      | 0,81 | Gruplar Arası | 1,581           | 4   | 0,395        | 0,777 | 0,541  |
|                      | 4001-6000         | 92  | 4,03      | 0,70 | Gruplar İçi   | 178,042         | 350 | 0,509        |       |        |
|                      | 6001-8000         | 62  | 3,88      | 0,54 | Toplam        | 179,622         | 354 |              |       |        |
|                      | 8001-10000        | 40  | 3,87      | 0,62 |               |                 |     |              |       |        |
|                      | 10001 TL ve üzeri | 86  | 3,87      | 0,78 |               |                 |     |              |       |        |

\* Gruplar arasındaki varyanslar homojen dağılmadığı için Welch Testi sonucu dikkate alınmıştır.

Buna göre; algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderliğin aylık gelire göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Yani tüm gelir gruplarındaki katılımcılar benzer örgüt kültürü algısı, çalışmaya tutkunluk ve yöneticiye güven düzeyi ile liderlik tarzı algısına sahiptirler.

Sonuç olarak, araştırmaya ilişkin hipotezlerin desteklenip desteklenmemiş olmalarına ilişkin durum aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.27 Hiptezlere Ait Sonuçlar

| Hipotez                                                                                                                                          | Durum             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1 Algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluğu olumlu yönde yordamaktadır.                                                                      | Desteklenmiştir   |
| 2 Algılanan örgüt kültürü ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide liderlik tarzının düzenleyici etkisi vardır.                          | Desteklenmemiştir |
| 3 Algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisi vardır.                             | Desteklenmiştir   |
| 4 Algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide; liderlik tarzı, yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisini düzenlemektedir. | Desteklenmemiştir |

### 3.2.7. Sonuç

Algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk ilişkisinde liderlik tarzı ve yöneticiye duyulan güvenin rolünü incelemek amacıyla yürütülen bu araştırmaya Türkiye'nin 28 farklı ilinde, 20'den fazla farklı sektörde ve meslek unvanında, meslek hayatının birinci yılında bulunandan 21 yıldan fazla süredir çalışana kadar çok geniş bir yelpazede toplam 390 kişi katılmıştır.

Yaşları 18 ile 74 arasında değişen ancak yaklaşık yarısı 36-60 yaş arasında olup yaş ortalaması 38 olan toplam katılımcıların yaklaşık %60'ı erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim düzeyi olarak katılımcıların yaklaşık %85'i lisans ve üzeri mezuniyet derecesine sahiptir ve medeni durum olarak yaklaşık %60 ile katılımcıların çoğunluğu evlidir. Ancak çocuğu olan ve olmayan katılımcıların oranı yaklaşık olarak yarı yarıyadır.

Katılımcılar ortalama 14,5 yıllık meslek hayatına sahiptir ve bulundukları işyerinde yaklaşık 7,5 yıldır çalışmaktadır. Dolayısıyla araştırmaya mesleki açıdan oldukça tecrübeli bir örneklemin katıldığını söylemek mümkündür. Ayrıca katılımcıların yaklaşık %55'i 6.000 TL'den fazla, %80'i ise 4.000 TL'den fazla aylık gelire sahiptir. Bunda katılımcıların yaklaşık %50'sinin mühendis, şirket çalışanı, bankacı veya esnaf olmasının payının büyük payı olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma sonucunda ulaşılan ilk sonuç katılımcıların algıladıkları sistematik örgüt kültürü ve dönüştürücü liderlik algısının orta, çalışmaya tutkunluk ve yöneticiye güvenlerinin ise iyi düzeyde olduğudur. Katılımcılar çalışanı oldukları kurumları örgüt kültürünün öğeleri olan uyum, misyon, tutarlılık ve katılım kültürü açısından orta düzeyde bulmakta ve yöneticilerini dönüştürücü liderliğin belirleyici özellikleri olan işe yönelik olma, tam serbestlik tanıma ve dönüştürücü olma açısından yine orta düzeyde değerlendirmektedirler. Buna karşın adanmışlık, dinçlik ve özdeşleşme yani çalışmaya tutkunluk açısından iyi düzeyde olan katılımcılar aynı zamanda yöneticilerine ortanın oldukça üstünde bir düzeyde güvenmektedirler.

Katılımcılara göre örgüt kültürü açısından en fazla öne çıkan özellikler çalışanların işleriyle ilgili olarak yeni bilgiler edinmesinin önemli bir amaç olması ve işlerin yürütülmesinde çalışanların davranışlarını yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan etik değerlerin bulunmasıdır. Liderlerin en çok öne çıkan özellikleri iyi eğitim almış ve deneyimli olmaları ile kendilerine güvenmeleri; liderlik tarzı olarak en çok öne çıkan özellikleri hataları konusunda çalışanları daima uyarmaları, kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate almaları ve geleceğe olumlu bakmalarıdır. Katılımcıların çalışmaya tutkunluk yani çalışmaya tutkunluk açısından öne çıkan özellikleri ise yaptıkları işin amaç ve anlamı olduğuna inanmaları ve yaptıkları işle gurur duymaları ile çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmemeleridir.

Algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve liderlik algısı cinsiyet, yaş, mesleki ve son işyerinde çalışma süresi ile aylık gelire göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Yani erkek ve kadınlar; farklı yaş, çalışma süresi ve gelir gruplarında yer alan katılımcılar benzer örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve liderlik algısına sahiptir. Ancak çalışmaya tutkunluk ve yöneticiye güven anlamlı farklılık göstermemesine ( $p>0,05$ ) rağmen algılanan örgüt kültürü eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Lisans mezunlarının algıladıkları örgüt kültürü düzeyi lisans üstü mezunlarından anlamlı olarak daha yüksektir. Dönüştürücü liderlik algısı ise doktora ve üstü mezunları dışında birbirine benzer düzeydedir. Ancak doktora ve üstü mezuniyet derecesine sahip olan katılımcıların algıladıkları dönüştürücü liderlik algısı diğer katılımcılardan anlamlı olarak daha düşüktür ( $p<0,05$ ).

Algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, liderlik tarzı ve yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise yine önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre algılanan örgüt kültürünün ve yöneticiye duyulan güvenin çalışmaya tutkunluk üzerinde orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Algılanan örgüt kültürünün yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi de yine orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Yani örgüt kültürü algısı, yöneticiye duyulan güven ve çalışmaya tutkunluk birlikte anlamlı artış göstermektedir.



## 4. TARTIŞMA ve ÖNERİLER

### 4.1. TARTIŞMA

#### 4.1.1. Algılanan Örgüt Kültürü ile Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki

Araştırma hipotezinin ilki algılanan örgüt kültürü ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki üzerineydi. Algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluğun %29,6'sını anlamlı olarak açıklamaktadır ve bu anlamlı etki içerisinde katılım kültürü, uyum ve misyon alt boyutlarının anlamlı katkısı bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ancak tutarlılığın çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlardan sonra, tutarlılık alt boyutunun anlamlı etkisi olmasa da diğer alt boyutların ve genel olarak örgüt kültürünün pozitif ve anlamlı etkisi olduğunun tespit edilmesine dayalı olarak birinci hipotez desteklenmiş ve algılanan örgüt kültürü ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki bulgulanmıştır (Hipotez 1: Algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluğu olumlu yönde yordamaktadır.).

Akademisyenler tarafından fazlaca araştırılan örgüt kültürü çalışmaları, çoğunlukla performans sonuçlarının örgütsel düzeydeki çıktıları ile ilgilenmektedir. Az sayıda çalışma algılanan örgüt kültürü ile çalışan seviyesindeki performans çıktıları arasındaki bağlantıyı incelemektedir (Glisson ve James, 2002). Oysa ki çalışanın ve örgütün değer ve inanışları örtüşürse iş yapmanın anlamı ortaya çıkmaktadır, hatta çalışmayı daha anlamlı bulan çalışanlar işlerine daha tutkun olacaklardır (Chalofsky, 2003). Örgüt kültürü çalışmaları, bütünsel olarak örgütlerin davranış ve pratiklerini inceler. Kültür bize örgütün nasıl çalıştığının büyük resmini gösterir. Her ne kadar örgüt kültürü çalışmalarının takımsal ve bireysel çıktıları olsa da çalışan tutum ve davranışlarını spesifik olarak ölçen çalışmaların sayısı azdır. Benzer şekilde, çalışmaya tutkunluk konusu da, daha geniş faktörlerin çalışmaya tutkunluğu açıklamasına ihtiyaç duymaktadır (Bakker ve diğerleri, 2011). Çünkü, çalışmaya tutkunluk araştırmaları, çalışanların bireysel tatmin ve davranışlarına odaklanır ve birey seviyesinde ölçüm yapar. Örgüt kültürü çalışmalarının ana motivasyonlarından biri; örgüt, grup ve birey seviyesinde kurumlar için faydalı çıktılar almaktır. Bu nedenle örgüt kültürünün çalışmaya tutkunluğu ne şekilde etkilediğinin araştırılması bu çalışmanın da ana araştırma sorularından birisi olmuştur.

Çalışmaya tutkunluk, örgütün güçlü ve güçsüz alanları bağlamında araştırıldığında anlamlı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Çünkü, çalışanların görev yaptıkları örgütlerin kültürüne bakılmazsa çalışan performansını ve dolaylı olarak da örgüt performansını ölçmek zorlaşabilir (Wildermuth ve Pauken, 2008b). Örgütün sağlığını, yine örgüt kültürünün çalışanları nasıl etkilediğini araştırarak daha iyi anlayabiliriz. Selase ve diğerlerinin yakın zamanda yaptığı çalışma (2018) algılanan örgüt kültürünün çalışmaya tutkunluğu yüksek oranda yordadığını göstermektedir. Benzer şekilde, Naidoo ve Martins'in Güney Afrika'da 455 çalışan ile yaptığı çalışma da (2014) örgüt kültürünün tüm boyutlarının çalışmaya tutkunluğu yordadığını ifade etmektedir. Örgüt kültürünün çalışmaya tutkunluğu olumlu yönde yordadığı, literatürde birçok çalışmada ifade edilmiştir (Alarcon, 2010; Greenidge, 2010; Shuck ve diğerleri, 2011). Denison örgüt kültürü modelinin dört boyutunda yapılan iyileştirmeler ve geliştirmeler çalışan bağlılığının artırılmasına olumlu etki yaratmaktadır (Addai, 2020).

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda algılanan örgüt kültürü ile çalışmaya tutkunluğun birlikte artış gösterdiğini ve aralarında orta düzeyde ve pozitif yönlü ( $r=0,544$ ) anlamlı bir yordayıcılık olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada, algılanan örgüt kültürü ile çalışmaya tutkunluk arasında bulunan pozitif ilişki, bahsi geçen araştırmalarla paralellik göstermektedir.

Denison örgüt kültürü modelinin alt boyutları ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki çoklu doğrusal regresyon analizi yapılarak incelendiğinde de anlamlı bir model kurulduğunu ( $F=42,378$ ;  $p=0,000$ ) söyleyebiliriz. Veriler analiz edildiğinde uyum, misyon ve katılım kültürü alt boyutlarının tamamında pozitif yönde anlamlı bir yordama mevcutken, tutarlılık boyutunun çalışmaya tutkunluğu anlamlı olarak yordamadığını gözlemlemekteyiz. Tutarlılık boyutu örgütün iç yönetim sistemi, örgüt aktiviteleri, örgütsel izleme ve istikrar gibi çalışan seviyesinde olmayan analizleri kapsadığı için çalışmaya tutkunluğu anlamlı olarak yordamadığı düşünülebilir.

#### **4.1.2. Liderlik Tarzının Biçimleyici Etkisi**

Ayrı ayrı bakıldığında; algılanan örgüt kültürü ile liderlik tarzı arasında (Acar, 2012; Kwantes ve Boglarsky, 2007; Tsai ve diğerleri; Kim 2014), algılanan örgüt kültürü ile yöneticiye duyulan güven arasında (Huang ve diğerleri, 2010, Liu ve diğerleri, 2010; Den Hartog ve diğerleri, 2002; Ebrahim, 2017; Yang ve diğerleri, 2009; Flaherty ve Pappas, 2000) pozitif yönlü ilişkilerin olduğu gösterilmiştir. Bu nedenle, araştırmanın ikinci

hipotezi liderlik tarzının biçimleyici etkisi üzerinedir. Bu hipotez reddedilmiştir. Çünkü alt boyutları da dahil olmak üzere liderlik tarzının bu ilişkide düzenleyici (moderatör) bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Algılanan örgüt kültürünün yöneticiye duyulan güven üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı ( $p < 0,05$ ) iken liderlik tarzı ve alt boyutlarının düzenleyici etkisi anlamsız olarak tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Algılanan örgüt kültürünün yöneticiye duyulan güveni açıklama oranının ortalamanın altında ve üstünde liderlik algısına sahip olan katılımcılarda sırasıyla %33,1 ve %31,2 olması yani algılanan örgüt kültürü ve yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkinin, dönüştürücü liderlik algısı düşük ve yüksek olan bireylerde birbirine oldukça benzer olması da bu sonucu doğrulamıştır. (H2: Algılanan örgüt kültürü ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide liderlik tarzının düzenleyici etkisi vardır.).

Biçimleyici etkinin olması için bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin biçimleyici değişkene bağlı olması gerekir. Liderlik tarzının biçimleyici etkisinin olmaması birkaç nedene bağlanabilir. Bir çalışan ile yöneticisi arasında değişken etkileşim seviyeleri olabilir. Bazı çalışanlar için şirket içi roller ile yönetici ile kurulan ilişki birbirine bağlıyken, farklı çalışanlar için mevcut işlerinin farklı alt kırımları olabilir. Liderlik tarzı ne olursa olsun yöneticinin astları ile etkileşimi algılanan örgüt kültürünün güveni yordayacak seviyede olmasını etkilemeyebilir. Ayrıca, çalışanların önemli bulduğu değerler bağlamında yöneticiye güven değişkenlik göstermiyor olabilir. Bu nedenle yöneticinin liderlik tarzı, çalışanın yöneticisine olan güvenme eğilimini örgüt kültürü bağlamında etkilemiyor olabilir. Çünkü yöneticiye güven, çok daha fazla kişisel olan bir kavramdır (Costigan ve arkadaşları, 1998). Bununla beraber; literatürde birebir aynı değişkenler ile yapılan bir araştırmaya rastlanılmamış olsa da liderlik tarzının biçimleyici etkisinin bulunmadığı farklı çalışmalar mevcuttur (Chellani, 2019).

Bu araştırmada Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilmiş Dönüştürücü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; dönüştürücü liderlik, işe yönelik liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik ile ilgili ölçüm yapmaktadır. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin ölçtüğü bu üç liderlik tipinin, algılanan örgüt kültürü ile yöneticiye duyulan güven arasında biçimleyici etkisinin olmaması, diğer liderlik stillerinde de olmayacağı anlamına gelmemelidir. Farklı liderlik stilleri ölçekleri kullanıp; otokratik liderlik, katılımcı liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkâr liderlik vb. tarzlarının

algılanan örgüt kültürü ile yöneticiye duyulan güven arasındaki biçimleyici etkisi incelenerek farklı sonuçlara ulaşılabilir.

Hofstede'nin GLOBE araştırması (1980), Türk kültüründeki yüksek toplulukçu anlayışı ve yüksek güç mesafesini ortaya koymaktadır. Toplulukçu değer, liderlik davranışlarını etkiler ve Türklere göre ideal yönetici davranışı olan ilişki odaklılık, babacan liderlik ile açıklanabilir (Kabasakal ve Bodur, 1998). Aycan ve diğerlerinin çalışmaları da (2000) babacan liderliğin Türk kültüründe çok yaygın olduğunu bulmuşlardır. Babacan liderler, takipçilerine destek sunmayı ve onları korumayı bir zorunluluk olarak görürler (Aycan ve Kanungo, 1998). Çalışanlar; onların özel sorunları ile ilgilenen, yardım eden ve hatta çocuklarının düşünlerine bile giden bir liderleri olduğunda karşılık olarak yöneticilerine güven duyarlar (Paşa ve diğerleri, 2001). Tüm bu nedenlerden dolayı, babacan liderlik tarzının biçimleyici etkisi araştırılarak çalışma yeniden yapıldığında farklı sonuçlara ulaşılabilir.

#### **4.1.3. Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Etkisi**

Yapılan çalışmada, algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisi test edilmiş, yöneticiye duyulan güvenin “kısmi aracı değişken” olduğu sonucuna varılmış ve hipotez kabul edilmiştir. (*H3: Algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisi vardır.*).

Baron ve Kenny'e göre (1986) aracı değişken analizinin iki adımı vardır. İlk adım bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemektir. Yapılan analizde, algılanan örgüt kültürünün çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif ( $r=0,544$ ) ve anlamlıdır. İkinci adımda algılanan örgüt kültürü ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiye aracı değişken olarak yöneticiye duyulan güven dahil edilmiş ve yeni modelde de etkinin anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bununla beraber algılanan örgüt kültürü ile çalışmaya tutkunluk ilişkisinin standardize beta katsayısı  $\beta=0,544$ 'ten  $\beta=0,412$ 'ye düşmüştür. Anlamlı ilişki değişmediği ama ilişkinin gücünün azaldığı durumlarda “kısmi aracı değişken” kavramından söz etmek gerekmektedir (Rucker ve diğerleri, 2011).

Literatürde algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisi üzerine yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, kısmi aracı değişken kavramı üzerinden, tespit edilen sonuçlar analiz edildiğinde hem aracı değişken (yöneticiye duyulan güven) ile bağımlı değişken

(çalışmaya tutkunluk) arasında, hem de bağımsız değişken (algılanan örgüt kültürü) ile bağımlı değişken (çalışmaya tutkunluk) arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar üzerinden çıkan sonuç yorumlanabilir. Literatür taraması yapıldığında, algılanan örgüt kültürü ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların çoğunluğunda, anlamlı ve pozitif yönde ilişkiye rastlanıldığı gözlemlenmektedir (Naidoo ve Martins, 2014; Krog, 2014; Alarcon ve diğerleri, 2010; Hakanen ve diğerleri, 2006). Aynı durum yöneticiye duyulan güven ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki için de gösterilmiştir (Chughtai ve Buckley, 2011; Ebrahim, 2017; Basit, 2017; Ugwu ve diğerleri, 2014). Böylelikle bu çalışmada Hipotez 3'e ilişkin bulgular, algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk ile yöneticiye duyulan güven ve çalışmaya tutkunluk arasındaki pozitif ilişkiyi ve literatürü destekler niteliktedir.

#### **4.1.4. Liderlik Tarzının Biçimleyici Aracı Rolü**

Araştırmanın üçüncü hipotezinde algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisi test edilmiş ve kabul edilmiştir. Dördüncü hipotezde ise bu modele çalışılan bir diğer değişken olan liderlik tarzı eklenmiştir fakat yapılan analizde; algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide, liderlik tarzı tarafından düzenlenen yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisi anlamlı bulunmamıştır. Liderlik tarzı bu aracı etkiyi anlamlı olarak düzenlememektedir ( $p>0,05$ ). Dolayısıyla hipotez reddedilmiştir (*H4: algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide; liderlik tarzı, yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisini düzenlemektedir.*).

Günümüz araştırmaları uyum içinde işleyen birden çok değişken arasındaki karmaşık ilişkileri giderek daha fazla içermektedir. Bu karmaşık ilişkiler diğer farklı değişkenlere bağlı olduğunda, analizin doğru yapılması ve daha iyi anlaşılması için yeni bir biçimleyici değişkenin modele katılmasıyla değişkenler arasındaki ilişki daha iyi anlaşılabilir (Edwards, 2020). Üçüncü hipotezdeki algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisi ilişkisinin nasıl ve neden olduğunu bize göstermektedir. Hipotez kabul edildikten sonra modelin gücünü ve yönünü belirlemek ve aynı zamanda da literatüre katkıda bulunmak amacıyla, bu çalışmada liderlik tarzının biçimleyici etkisi yani ilişkisinin gücünün ve yönünün nasıl etkilendiğine bakılmıştır. Çünkü, hem aracı değişken hem de biçimleyici değişken kendi başlarına

yardımcı olsalar da, bunları tek bir modelde birleştirmek, araştırmacıların değişkenler arasındaki daha karmaşık etkileşimleri araştırmasına olanak tanır (Hayes ve Preacher, 2013).

Algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide, liderlik tarzı tarafından düzenlenen yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisini belirlemek amacıyla SPSS Process eklentisi kullanılarak Hayes'in 7. modeli kullanılmıştır. Sonuçlar analiz edildiğinde; liderlik tarzı aracı etkisinin dahil edildiği durumlarda, algılanan örgüt kültürünün yöneticiye duyulan güven üzerinden tutkunluk üzerindeki etkisine ait katsayılar, liderlik tarzı puanı ortalamanın 1 standart sapma altından 1 standart sapma üzerine doğru gittikçe, azalma göstermiştir. Düzenlenmiş aracı etki indeksi (index of moderated mediation) değerine ait güven aralığı değeri (BootLLCI ve BootULCI) 0 olduğu için indeksin anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır ( $p>0,05$ ). Daha sonra yapılan ikili karşılaştırmalarda da 0 değeri bulunmuştur. Böylelikle de liderlik tarzının yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisini anlamlı olarak düzenlememektedir sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan literatür taramasında benzer bir modelle karşılaşılmamıştır. Bu nedenle literatür bazlı bir yorum yapılması güçleşmektedir. Bununla beraber, araştırma hipotezlerinden dördüncüsünün reddedilmesinin sebebi; çalışmanın kesitsel tarzda kurgulanmış olması olabilir. Çünkü, kesitsel veri kullanımı, analiz sonrası yapılan yorumları nedensel olmayan çıkarımlarla sınırlandırabilir. Bu nedenle farklı bir araştırma yapılıp zamana bağlı öncelik (temporal precedence) oluşturarak boylamsal (longitudinal) veriler kullanılırsa, yordayıcıları ve sonuçları birbirine bağlayan nedensel süreçleri daha derinden kavramak mümkün olabilir.

Bu sonuç göstermektedir ki araştırmaya katılan kişiler, algılanan örgüt kültürü ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güven söz konusu olduğunda liderlik tarzından etkilenmemektedirler. Yani araştırmaya katılan kişilerin algısı, yöneticiye duyulan güven söz konusu olduğunda, liderlik tarzından etkilenmemektedir. Benzer şekilde, Pillai ve diğerlerinin (1999) ve Podsakoff ve diğerlerinin (1990) yaptığı araştırmalarda da etkileşimli liderlik ile yöneticiye duyulan güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Her ne kadar, Bölüm 3'te anlatıldığı gibi Cohen ve diğerlerine göre (2000) yeterli anlamlılık kriteri (.05) ve güven değerini (.95) sağlayan örnekleme ulaşılmış olsa da, örneklem sayısını artırarak yapılacak olan analizde farklı sonuçlar elde

edilebilir. Bununla beraber farklı liderlik tipleri kullanarak yapılacak yeni analizlerde de farklı sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Literatüre önemli katkıları olmasının beklendiği bu çalışmanın dikkate alınması gereken birtakım sınırlılıkları vardır. Öncelikle sonuçlar sadece verilerin toplandığı örneklem seviyesinde genellenebilir. Farklı örneklem ve zaman sös konusu olursa sonuçlar değişebilir.

Algılanan örgüt kültürü bireysel algılama düzeyinde çalışılan bir konudur. Çıkan sonuçlar, araştırmaya katılan kişilerin fikirlerini yansıtır. Bununla beraber, araştırma süresince toplanan veriler farklı örgütlerde çalışan farklı çalışanlardan elde edilmiştir. Sonuçlar, bu nedenle, spesifik bir örgütün kültürüne ve bu kültürün çalışılan diğer değişkenler ile ilişkisine ışık tutamayacağı unutulmamalıdır.

Anket aracılığı ile toplanan veriler, yapılan analizde yüksek güvenilirliğe sahip olsa da, tepki yanlılığına maruz kalmış olabilir. Soruların ifade ediliş tarzları ve araştırmacının tavrı ankete katılanların iyi bir katılımcı özne olma ve sosyal olarak arzu edilen yanıtları sağlama isteklerini tetiklemiş olabilir.

Yapılan araştırmada; bağımlı değişken, bağımsız değişken, aracı değişken, biçimleyici değişken ve biçimleyici aracı için yanıtlanan anketler eş zamanlı olarak katılımcılardan toplanılmıştır. Bu nedenle elde edilen bulgular doldurulan ölçekler ile sınırlıdır. Niceliksel bilgiler içeren veriler ile derinlemesine konu analizi yapmak, anlamlı sonuçlar doğurmayabilir. Ayrıca bu araştırma kesitsel bir çalışmadır. Bu tip çalışmalarda birden fazla değişken aynı anda analiz edilir. Bununla beraber kesitsel çalışmalarda neden-sonuç ilişkisinden bahsedilmediği unutulmamalıdır. Katılımcıların zaman içindeki düşüncelerindeki ya da yorumlarındaki değişim incelenmemektedir.

Araştırma, gönüllü katılım üzerinden gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen ve kabul eden kişiler arasında farklılıklar olabilir. Bu farklılıklar araştırmaya yansımamış olabilir ya da sonuçları etkileyebilir.

### 4.3. GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu araştırmada algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve liderlik tarzı değişkenleri kullanılmış ve çeşitli bulgular elde edilmiştir. Yapılan bu çalışma kuramsal olarak literatüre katkı sağlaması için hazırlanmış ve aynı zamanda da kurumlarda değişim ve gelişim için yol gösterici olacak alt yapı değişimlerine zemin sağlamıştır.

Algılanan örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi kavramlar ile ilgili endüstri ve örgüt psikolojisi alanında çalışmalar yaparken birey düzeyinde veriler elde etmek araştırma sonuçlarını yorumlamayı güçleştirmektedir. Anlamlandırma çerçevesini genişletmek için gelecek araştırmalarda örgütsel düzeyde de bilgi toplanması ve bu verilerin birey düzeyine dair bulunan bulgular ile karşılaştırılması önerilebilir.

Araştırma için veriler analiz edildiğinde; algılanan örgüt kültürü, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderliğin; cinsiyete, yaşa, çalışma süresine ve aylık gelire göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ancak algılanan örgüt kültürü ve dönüştürücü liderliğin eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, algılanan örgüt kültürünün neden farklı eğitim seviyelerine göre farklılık gösterebileceği araştırılabilir. Böylelikle örgüt içi eğitim, gelişim ve değişim süreçlerinde bu bulgulara başvurulabilir. Ayrıca, dönüştürücü liderlik algısı doktora ve üstü mezunları ile diğer eğitim seviyeleri arasında “çok büyük” farklılık göstermektedir. Bu konu da gelecek araştırmalar için farklı modeller kullanılmasına olanak sağlayabilir.

Araştırma sonuçları algılanan örgüt kültürü ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu göstermektedir. Benzer bir araştırma örgüt iklimi değişkeni kullanarak yapılabilir. Çünkü örgüt kültürü, örgüt iklimi ile çok yakından ilişkilidir. Örgüt iklimini, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan özellikler dizisi olarak kabul edersek (Karcıoğlu, 2001) örgüt ikliminin bağımsız değişken olduğu bir çalışmanın literatüre katkısı olabilir. Benzer şekilde, çalışmaya tutkunluk yerine çalışan bağlılığı gelecek araştırmalar için anlamlı sonuçlar çıkarabilecek bir değişken olabilir. Çünkü çalışmaya tutkunluk kişinin işi ile kendi arasındaki ilişkiye bakarken, çalışan bağlılığı kişinin örgütü ile arasındaki ilişkiyi de gösterebilir. Bağımsız değişken algılanan örgüt kültürü olduğu için, çalışanın örgütü ile arasındaki ilişkinin incelenmesi gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutabilir.

Çalışmada Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilmiş Dönüştürücü Liderlik Ölçeği kullanılarak liderlik tarzının algılanan örgüt kültürü ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkideki aracı etkisi incelendi. Gelecek araştırmalarda farklı liderlik stillerinin (otokratik liderlik, katılımcı liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkâr liderlik vb.) algılanan örgüt kültürü ile yöneticiye duyulan güven arasındaki biçimleyici etkisi incelenerek literatüre yeni katkılar sunulabilir.

Günümüzde örgüt kültürlerinde değişimler gözlenmektedir çünkü dijitalleşme çalışanların karar verme, düşünme ve vizyonlarını değiştirmektedir. Bu değişimden en çok etkilenen örgütler “start-up”lar olmaktadır (Mengü ve diğerleri, 2020). Bu nedenle gelecek araştırmalarında çalışılması önerilen modeller sadece liderlik tarzını ölçen değil aynı zamanda da “dijital liderliğin” çalışmaya tutkunluk, örgüt kültürü ya da yöneticiye güvene etkisini de analiz eden modellerdir. Bununla beraber, giderek artan start-up şirket sayıları gözlemlenmekte ve sadece start-up şirketleri örneklem olarak kurgulanan araştırma modelleri oluşturulabilir. Böylelikle daha anlamlı sonuçlar elde edilebilir.

Araştırmaya katılanların en büyük bölümü %27,7 (108 kişi) ile 18-30 yaş arasındaki çalışanlar olmuştur. Bilgiye kolaylıkla ulaşabilen, iş yapış şekilleri ve kurduğu ilişkiler diğer jenerasyonlardan oldukça farklı olan bu yaştaki kişiler gelecek çalışmalarda sıklıkla üzerinde araştırma yapılması önerilen kişilerdir. Önceki nesiller için geliştirilen teoriler otomatik olarak yeni nesiller için uygulanabilir değildir ve çok nesilli işyerlerinde yeni kuşakları daha geniş tanımlanmış hedeflere doğru motive etmek ve etkilemek için eleştirel inceleme ve uyarılma gerekmektedir. Örneğin son zamanlarda yapılan çalışmalar; insana, ilişkilere, inovasyona ve yaratıcılığa daha fazla önem veren daha az hiyerarşik örgütlerin yeni nesil için uygun olduğunu önermektedir (Altizer, 2010). Milenyum nesili (millennial generation) ile çalışmalar oldukça az olduğundan ve yönetim kadrosuna yeni yeni katılmaya başladıklarından dolayı (Murray, 2011); liderlik, çalışmaya tutkunluk, yöneticiye güven ve örgüt kültürünü içine alan gelecek çalışmaların yeni nesilleri göz önünde bulundurarak onlara özel çalışmalar yapılması önerilebilir.

## KAYNAKLAR

- Acar, A.Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32(3), 139-157.
- Addai, E. (2020). The effect of organisational culture on teachers' engagement at selected senior high schools in Kumasi Metropolitan. *Academia Journal of Educational Research*, 8(4), 138-153. doi:10.15413/ajer.2020.0102
- Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S. ve Rasheed, A. (2014). Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 11-25.
- Akar, A. (2010). *Transformational and transactional leadership characteristics of intercollegiate athletes and non-athletes* (Yüksek lisans tezi, Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara, Türkiye). <https://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12612220/index.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Akdoğan, A. ve Oflazer, M. S. (2008). Aile işletmelerinde örgüt kültürü: Büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ölçekli aile işletmelerinin örgüt kültürü açısından kıyaslanmasına yönelik Kayseri’de bir uygulama. T. Koçel (Ed.), *Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 3-18). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Alarcon, G., Lyons, J.B. ve Tartaglia, F. (2010). Understanding predictors of engagement within the military. *Military Psychology*, 22(3), 301-310.
- Alattas, M. ve Kang, K. (Aralık 2015). *The relationship between organization culture and knowledge sharing towards business system success*. Australasian Conference on Information Systems’te sunulan bildiri, Adelaide, Avustralya.
- Albrecht, S.L. (2015). Challenge demands, hindrance demands, and psychological need satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 14(2), 70-79.
- Altizer, T. (2010). Motivating gen Y amidst global economic uncertainty. *Journal of Learning in Higher Education*, 6(1), 37-45.

- Antonakis, J., Avolio, B.J. ve Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (32), 21-46.
- Arıkan, S. (2009). *Collective efficacy and organizational effectiveness: antecedents and consequences*. (Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 258322)
- Atkinson, S. (2004). Senior management relationships and trust: An exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 571-587.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
- Avolio, B.J. ve Bass, B.M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual and sampler set*. California: Mind Garden.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F. O. ve Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., ve Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied psychology*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R.N. (1998, Ağustos). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization', 14th International Congress of Cross-Cultural Psychology'de sunulan bildiri, ABD.
- Aydoğdu, S. (2013). *An empirical study of the relationship between leadership styles and organizational commitment: The mediating role of empowerment* (Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Okan Üniversitesi, İstanbul, Türkiye). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 347983)
- Bagga, T. ve Srivastava, S. (2014). SHRM: Alignment of HR function with business strategy. *Strategic HR Review*, 13(4/5), 1-4.

- Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *TİSK Akademi*, 4(7), 138 - 172.
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. ve Leiter, M.P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Bakker, A.B., Emmerik, H. V. ve Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464-489.
- Bakker, A.B. ve Leiter, M.P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. A. B. Bakker ve M. P. Leiter (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* içinde (s. 181-196). London: Psychology Press.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. ve Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A.B., Westman, M. ve Schaufeli, W.B. (2007). Crossover of burnout: An experimental design. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 220-239.
- Bal, E.A. (2008). *Self-efficacy, contextual factors and well-being: The impact of work engagement* (Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 221379)
- Balcı, Y. (2009). İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüştürücü (transformasyonel)

- liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi (Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ege Üniversitesi, İzmir, Türkiye). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 241349)
- Barney, J.B. ve Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Baron, R.M. ve 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.
- Bashir, M.S., Haider, S., Asadullah, M.A., Ahmed, M. ve Sajjad, M. (2020). Moderated mediation between transformational leadership and organizational commitment: The role of procedural justice and career growth opportunities. *SAGE Open*, 10(2), 1-19.
- Basit, A.A. (2017). Trust in supervisor and job engagement: Mediating effects of psychological safety and felt obligation. *The Journal of Psychology*, 151(8), 701-721.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. M. M. Chemers ve R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* içinde (s. 49–80). Cambridge: Academic Press.
- Bass, B.M. ve Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Macmillan Publishers.
- Bass, B.M. ve Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bennis, W. (2003). *On becoming a leader* (Rev. ed.). Cambridge: Perseus.
- Bigliardi, B., Ivo Dormio, A., Galati, F. ve Schiuma, G. (2012), The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 42(1), s. 36-51.

- Borau, S., El Akremi, A., Elgaaiied-Gambier, L., Hamdi-Kidar, L. ve Ranchoux, C. (2015). Analysing moderated mediation effects: Marketing applications. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 30(4), 88-128.
- Börü, D., İslamoğlu, G. ve Birsell, M. (2007a). Güven: Bir anket geliştirme çalışması. *Öneri*, 7(27), 49-59.
- Börü, D., İslamoğlu, G. ve Birsell, M. (2007b). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçlar)*. İstanbul: İnkılâp
- Brenyah, R. ve Obuobisa-Darko, T. (2017). Organisational culture and employee engagement within the Ghanaian public sector. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7.
- Burmaoğlu, S., Polat, M. ve Meydan, C.H. (2013). Örgütsel davranış alanında ilişkisel analiz yöntemleri ve türkçe yazında aracılık modeli kullanımı üzerine bir inceleme. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(1), 13-26.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper ve Row.
- Butler Jr, J.K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Butler Jr, J.K. ve Cantrell, R.S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55(1), 19-28.
- Butler Jr, J.K., Cantrell, R.S. ve Flick, R.J. (1999). Transformation leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organization Development Journal*, 17(1), 13-28.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (17. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J. ve Thakor, A.V. (2014). *Competing values leadership*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Campbell, D., Edgar, D. ve Stonehouse, G. (2011). *Business Strategy: An introduction*. London: Macmillan International Higher Education.
- Carnevale, D.G. (1995). *Trustworthy government: Leadership and management strategies for building trust and high performance*. New Jersey: Jossey-Bass.

- Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V. ve Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.
- Çetin, N.G. ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83. doi:10.1080/1367886022000016785
- Chan, Y.H., Taylor, R.R. ve Markham, S. (2008). The role of subordinates' trust in a social exchange driven psychological empowerment process. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 444-467.
- Chantal, O. ve Du Plessis, Y. (2012). The role of psychological ownership in retaining talent: A systematic literature review. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 1-18. doi:10.4102/sajhrm.v10i2.415
- Chellani, T. (2019). *Leadership Style as a Moderator of the Relationships Between Role Stressors and Organizational Commitment* (Yüksek lisans tezi, San Jose State University, San Jose, ABD), [https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8544&context=etd\\_theses](https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8544&context=etd_theses) adresinden edinilmiştir.
- Chen, Y.F. ve Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1727-1752.
- Christian, M.S., Garza, A.S. ve Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Chughtai, A.A. ve Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.
- Chughtai, A.A. ve Buckley, F. (2011). Work engagement: Antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7), 684-705.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2000). *Research methods in education*. London: Routledge Falmer.

- Conger, J.A. ve Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. ve Menon, S.T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 747-767.
- Costigan, R.D., Ilter, S.S. ve Berman, J.J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial issues*, 10(3), 303-317.
- Costigan, R.D., Insinga, R.C., Kranas, G., Kureshov, V.A. ve Ilter, S.S. (2004). Predictors of employee trust of their CEO: A three-country study. *Journal of Managerial Issues*, 16(2), 197-216.
- Crabtree, S. (2005). Engagement keeps the doctor away. *Gallup Management Journal*, 13(1), 1-12.
- Crawford, E.R., LePine, J.A. ve Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834.
- Daft, R.L. (2004). *Organization theory and design*. Ohio: Thomson/South-Western.
- Daft, R.L. ve Marcic, D. (2009). *Understanding management*. India: Cengage.
- Delay, Ö. (2007). *The relationship between the variables of organizational trust, job engagement, organizational commitment and job involvement*. (Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 209238)
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112. doi:10.1108/JGR-07-2014-0026
- de Mello e Souza Wildermuth, C. ve Pauken, P.D. (2008a). A perfect match: Decoding employee engagement-Part I: Engaging cultures and leaders. *Industrial and Commercial Training*, 40(3), 122-128. doi:10.1108/00197850810868603
- de Mello e Souza Wildermuth, C. ve Pauken, P.D. (2008b). A perfect match: Decoding employee engagement-Part II: Engaging jobs and individuals. *Industrial and Commercial Training*, 40(4), 206-210. doi:10.1108/00197850810876253

- Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Den Hartog, D.N., Schippers, M.C. ve Koopman, P.L. (2002). The impact of leader behaviour on trust in management and co-workers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 29-34.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J., Hee, J. ve Cho. (2006). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method* (Yayımlanmamış makale taslağı). [https://www.researchgate.net/profile/DanDenison/publication/228801211\\_Diagnosing\\_organizational\\_cultures\\_Validating\\_a\\_model\\_and\\_method/links/55229a7d0cf2a2d9e14585a1/Diagnosing-organizational-cultures-Validating-a-model-and-method.pdf](https://www.researchgate.net/profile/DanDenison/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method/links/55229a7d0cf2a2d9e14585a1/Diagnosing-organizational-cultures-Validating-a-model-and-method.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Denison, D.R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22.
- Denison, D.R., Haaland, S. ve Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D.R. ve Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dennis, R.S. ve Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Densten, I.L. ve Sarros, J.C. (2012). The impact of organizational culture and social desirability on Australian CEO leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 342-368.
- Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E. ve Spangler, W.D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.

- Dirks, K.T. ve Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Disli, M., Ng, A. ve Askari, H. (2016). Culture, income, and CO2 emission. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 62, 418-428.
- Downton, J. (1973). Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. New York: Free Press.
- Dursun, İ.T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Eagly, A.H. ve Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Ebrahim, A.B. (2017). *Authentic leadership, trust and work engagement amongst health care workers* (Yüksek lisans tezi, North-West University, Güney Afrika). <https://repository.nwu.ac.za/handle/10394/24948> adresinden edinilmiştir.
- Echols, M.E. (2005). Engaging employees to impact performance. *Chief Learning Officer*, 4(2), 44-48.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edwards, K.D. ve Konold, T.R. (2020). Moderated mediation analysis: A review and application to school climate research. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 25(1), 1-17.
- Eldor, L. ve Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Aslı, K. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 73-88.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü: İşletmelerin başarısındaki en temel paradigma*. İstanbul: Beta.

- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Eryılmaz, A. ve Doğa, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht işe bağlılık ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1), 49-55.
- Farokhi, K. ve Murty, T. (2014). Factors influencing organisational climate. *International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 3(1), 74-82.
- Fernández-Pérez, V., Montes, F.J.L. ve García-Morales, V.J. (2014). Towards strategic flexibility: Social networks, climate and uncertainty. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 858 - 871.
- Ferrin, D.L., Bligh, M.C. ve Kohles, J.C. (2007). Can I trust you to trust me? A theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Group & Organization Management*, 32(4), 465-499.
- Fey, C.F. ve Denison, D. (2000). Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia and Sweden. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, 4(5), 32-44
- Flaherty, K.E., & Pappas, J.M. (2000). The role of trust in salesperson–sales manager relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 271–278.
- Fortado, B. ve Fadil, P. (2012). The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(4), 283-298.
- Fulk, J., Brief, A.P. ve Barr, S.H. (1985). Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13(4), 301–313.
- Gathungu, E., Iravo, D.M. ve Namusonge, P.G.S. (2015). Transformational leadership and employee commitment: Empirical review. *IOSR Journal Of Humanities and Social Science*, 20(7), 1-7.
- Genel, B. ve İyigün, N.O. (2020). The role of organizational citizenship behavior on the relationship between organizational culture and organizational deviance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 1149-1166.

- George, D. ve Mallery, P. (2003). SPSS for Windows, step by step: A simple guide and reference. Boston: Allyn and Bacon.
- Glisson, C. ve James, L.R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 767-794.
- Gomez, M.O., Marcoulides, G.A. ve Heck, R.H. (2012). Examining culture and performance at different middle school level structures. *International Journal of Educational Management*, 26(2), 205-222.
- González-Romá, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. ve Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Gorgievski, M.J., ve Bakker, A.B. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* içinde (s. 264–271). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Greenidge, S.A. (2010). *Leadership communication, culture and employee engagement: A correlation study*. Michigan: ProQuest Dissertations Publishing.
- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- Groves, K.S. (2020). Testing a moderated mediation model of transformational leadership, values, and organization change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 35-48.
- Gubman, E. (2004). From engagement to passion for work: The search for the missing person. *Human Resource Planning*, 27(3), 42-47.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Günaydın, S. C. (2001). İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma. (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 106978)

- Gündüz, B., Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 29-49.
- Güneşer, A. B. (2002). *Organizasyonlarda güvenin çalışanın iş tatminindeki rolü ve önemi: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. (Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 110809)
- Haggard, C.R. ve Lapoint, P.A. (2005). An examination of subcultural effects: A comparison of faculty and administrative perceptions of organizational culture in a small, liberal arts, religious-affiliated university. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 9(1), 105-114.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. ve Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hallberg, U.E. ve Schaufeli, W.B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. ve Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hayes, A. F. ve Preacher, K. J. (2013). Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes. *Structural equation modeling: A second course* içinde (s. 219-266). Charlotte: IAP Information Age Publishing.
- Hinkin, T.R. ve Tracey, J.B. (1999). The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119.
- <http://dx.doi.org/10.1108/09534819910263659>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. New York: SAGE
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Hofstede, G., Hofstede, G.H., Arrindell, W.A. ve Hofstede, G.H. (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures*. New York: SAGE.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill Education.
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A. ve Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- Javidan, M. ve Waldman, D.A. (2003). Exploring charismatic leadership in the public sector: Measurement and consequences. *Public Administration Review*, 63(2), 229-242.
- Jiony, M.M., Tanakinjal, G.H., Gom, D. ve Siganul, R.S. (2015). Understanding the effect of organizational culture and employee engagement on organizational performance using organizational communication as mediator: A conceptual framework. *American Journal of Economics*, 5(2), 128-134.
- Juárez, F. ve Contreras, F. (2012). The influence of optimism and socioeconomic characteristics on leadership practices. *International journal of psychological research*, 5(2), 18-29.
- Jung, D.I. ve Avolio, B.J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Jung, H.S. ve Yoon, H.H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.

- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (1998, Haziran). *Leadership, values and institutions: The case of Turkey*. Western Academy of Management Conference'de sunulan bildiri, İstanbul.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karaali, A.B. (1986). *The effect of leadership style on the perceived environmental uncertainty and on learning*. (Doktora Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, Türkiye). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 369727)
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: Bilimsel irade algı çerçevesi ile kavramlar-ilkeler- teknikler*. Ankara: Nobel
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kataria, A., Garg, P. ve Rastogi, R. (2013). Does psychological climate augment OCBs? The mediating role of work engagement. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(4), 217.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 97-122.
- Kesen, M. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkileri*. (Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli, Türkiye). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 366407)
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2009). İşe bağlanma-engagement. A. Keser, G. Yılmaz ve Ş. Yürür (Ed.), *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar içinde* (s. 95-118). Kocaeli: Umuttepe Yayınevi.
- Keskin, B. (2014). *Kilmann ve Quinn ve Cameron modeline göre örgüt kültürü ile iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 381734)

- Khan, R.K. ve ve Gunaseelan, R. (2015). Organizational culture and work engagement – a relationship study. *SuGyaan Journal of Management*, 7(1), 1-8.
- Khattak, S., Batool, S., Rehman, S., Fayaz, M. ve Asif, M. (Aralık 2019). *The buffering effect of perceived supervisor support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes*. Advances in Managing Operations and Sustainability (AMOS)'ta sunulan bildiri, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417.
- Kızıloğlu, M. ve Kök, S.B. (2020). Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Istanbul Business Research*, 49(1), 1-26.
- Kılıç, B. (2000). *Procedural justice and its effects on trust in supervisor, organizational commitment and work performance*. (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, Türkiye). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 368611)
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: Karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-59.
- Knights, D. ve Willmott, H. (2007). *Introducing organizational behaviour and management*. Italy: Thomson
- Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koyuncu, M., Burke, R.J. ve Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Krog, A. K. (2014). *The relationship between organizational culture and work engagement: A multilevel investigation*. (Yüksek lisans tezi, University of Oslo, Oslo). <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/39783/The-relationship-between-organizational-culture-and-work-engagement--A-multilevel-investigation.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden edinilmiştir.

- Kwantes, C. T. ve Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13(2), 204-230.
- Langelan, S., Bakker, A.B., Van Doornen, L.J. ve Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521-532.
- Lee, M.T., Raschke, R.L. ve Louis, R.S. (2016). Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation. *Journal of Business Research*, 69(11), 5442-5447.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Linnenluecke, M.K. ve Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Liu, A.M., Shuibo, Z. ve Meiyung, L. (2006). A framework for assessing organisational culture of Chinese construction enterprises. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 13(4), 327-342.
- Liu, J., Siu, O. L. ve Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Liu, S., ve Yin, H. (2020). How ethical leadership influences professional learning communities via teacher obligation and participation in decision making: A moderated-mediation analysis. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. doi: 10.1177/1741143220975766
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A. ve Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.

- Macey, W.H. ve Schneider, B. (2006). Employee experiences and customer satisfaction: Toward a framework for survey design with a focus on service climate. A. Kraut (Ed.), *Getting action from organizational surveys: New concepts, technologies and applications* içinde (s. 53-75). San Francisco: Jossey-Bass.
- Macey, W.H. ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Rich, G.A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Maier, N.R.F. ve Verser, G.C. (1982). *Psychology in industrial organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Maslach, C., Jackson, S.E. ve Leiter, M.P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. C. P. Zalaquett ve R. J. Wood (Ed.), *Evaluating stress: A book of resources* içinde (s. 191–218). Maryland: Scarecrow Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslanka, A. M. (2004). *Evolution of leadership theories*. (Yüksek lisans tezi, Grand Valley State University, Michigan, ABD). <https://scholarworks.gvsu.edu/theses/655/> adresinden edinilmiştir.
- Mauno, S., Kinnunen, U. ve Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. doi: 10.1016/j.jvb.2006.09.002
- May, D.R., Gilson, R.L., ve Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. ve Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCauley, D.P. ve Kuhnert, K.W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284.

- Mengü, Ç.S., Mengü, M., Güçdemir, Y. ve Canan, A. (2020). The nature of digital leadership in managing employees through organizational culture. A. Ö. Tunç ve P. Aslan (Ed.), *Business Management and Communication Perspectives in Industry 4.0* içinde (s. 152-172). Pennsylvania: IGI Global
- Mengüç, B., Auh, S., Fisher, M. ve Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163-2170.
- Merry, J. (2013). Aon Hewitt's 2013 trends in global engagement: Where do organizations need to focus attention? *Strategic HR Review*, 13(1), 24-31.
- Milosevic, I. ve Bass, A.E. (2014). Revisiting Weber's charismatic leadership: Learning from the past and looking to the future. *Journal of Management History*, 20(2) 224-240. doi: 10.1108/JMH-11-2012-0073.
- Miller, R. (2000). How culture affects mergers and acquisitions. *Industrial Management*, 42(5), 22-26.
- Minkov, M. ve Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10-20.
- Mishra, A. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. R. Kramer ve T. Tyler, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* içinde (s. 261-287). New York: SAGE
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Moela, J. S. (2016). *Investigating the relationship between organisational culture and employee engagement in a public service department*. (Yüksek lisans tezi, University of South Africa, Pretoria, Güney Afrika).<http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/23242> adresinden edinilmiştir.
- Mulki, J.P., Jaramillo, F. ve Locander, W.B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 26(1), 19-26.
- Muller, D., Judd, C. M. ve Yzerbyt, V.Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863. doi:10.1037/0022-3514.89.6.852

- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2008). Değişim çağının vazgeçilmez aktörleri: Dönüşümcü liderler. *Kamu İş Dergisi*, 10(2), 153-171.
- Murphy, P.J., Cooke, R.A. ve Lopez, Y. (2013). Firm culture and performance: Intensity's effects and limits. *Management Decision*, 51(3), 661-679.
- Murray, A. (2011). Mind the gap: Technology, millennial leadership and the cross-generational workforce. *The Australian Library Journal*, 60(1), 54-65.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. ve Hofmann, D.A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71.
- Naidoo, P. ve Martins, N. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 433-441.
- Namrita, K. ve Yoginder S.V. (2017). Organizational culture and employee engagement: An interrelationship study in hospitality industry of Himachal Pradesh. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 7(3), 13-22
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. New York: SAGE.
- Nurcahyo, R., Della, P., Irawan, D.A. ve Ronaldy, J. (2018). How organisational culture, transformational leadership, and job characteristics affect employee engagement at PT XYZ. *Pertanika Journal of Social Sciences ve Humanities*, 26(T), 1-12.
- Öner, Z.H. (2008). *The mediating effect of organizational justice: Moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership and work engagement*. (Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 221819)
- Öztürk, F. (2010). *Örgüt kültürünün rekabetçi değerler açısından analizi*. (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, Türkiye). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 263531)
- Paşa, S.F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.
- Peng, S., Liao, Y. ve Sun, R. (2020). The influence of transformational leadership on employees' affective organizational commitment in public and nonprofit

- organizations: A moderated mediation model. *Public Personnel Management*, 49(1), 29-56.
- Pepra-Mensah, J. ve Kyeremeh, E.A. (2018). Organisational culture: A catalyst for employee engagement in the Ghanaian public sector. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(3), 11-28.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. ve Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Popper, M., Mayseless, O. ve Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
- Rahma, A.I. (2016). *The effect of organisational culture on organisational effectiveness with special reference to Ethiopian Revenues and Customs Authority*, (Yüksek lisans tezi, School of Commerce, Addis Ababa University, Ethiopia), <http://etd.aau.edu.et/bitstream/handle/123456789/9786/Rahma%20Abdulkadir.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden edinilmiştir.
- Reis, G., Trullen, J. ve Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: The mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1091-1105. doi:10.1108/JMP-05-2015-0178
- Rich, B.L., Lepine, J.A. ve Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rich, G.A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Roberts, D. R. ve Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.

- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599. doi:10.2307/2393868
- Rothbard, N.P. ve Patil, S.V. (2011). Being there: Work engagement and positive organizational scholarship. G.M. Spreitzer ve K.S. Cameron (Ed.), *The oxford handbook of positive organizational scholarship* içinde (s. 56-68). New York: Oxford.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. ve Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rucker, D.D., Preacher, K.J., Tormala, Z.L. ve Petty, R.E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84. doi:10.1108/01437730110382631
- Russell, R. F. ve Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership ve Organization Development Journal*, 23(3), 145-157. doi:10.1108/01437730210424
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., Agut, S. ve Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217 - 1227.
- Sales, C. (2006). Organisational culture in multinational organisations. *Journal of Contemporary Management*, 3, 60-76.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. İstanbul: İmge
- Sarti, D. (2019). Balancing organizational justice and leader–member exchange to engage workforce. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 231 - 246.
- Schaufeli, W. ve Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. S.W. Gilliland, D.D. Steiner ve D.P. Skarlicki (Ed.), *Managing social and ethical issues in organizations* içinde (s. 135-177). Charlotte: Information Age Publishing.

- Schaufeli, W.B. ve Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schein, E.H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. doi: 10.1037/0003-066X.45.2.109
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. New York: Wiley.
- Selase, A.E., Lu, X. ve Abila, E.S.E. (2018). How organizational culture affects employee(s) work engagement in the insurance industries in Ghana: An ambidextrous approach [AAA]. *The Journal of Men's Studies*, 9(4), 22-36.
- Shahzad, F., Iqbal, Z. ve Gulzar, M. (2013). Impact of organizational culture on employees job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 56-64.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.
- Shuck, B., Reio Jr, T.G. ve Rocco, T.S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445.
- Shuck, B. ve Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership ve Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.

- Solli-Sæther, H., Karlsen, J. T. ve van Oorschot, K. (2015). Strategic and cultural misalignment: knowledge sharing barriers in project networks. *Project Management Journal*, 46(3), 49–60.
- Storm, K. ve Rothmann, S. (2003). The relationship between burnout, personality traits and coping strategies in a corporate pharmaceutical group. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 35-42.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L.P., Schaufeli, W., Dumitru, C.Z. ve Sava, F.A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188-207.
- Tabachnick, B. ve Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Tamer, İ., İyigün, N. Ö. ve Sağlam, M. (2014). Örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi: Bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tănase, I. A. (2015). The importance of organizational culture based on culture transfer. *Management and Innovation for Competitive Advantage*, 9(1), 848-852.
- Thao, N.P.H. ve Kang, S.W. (2018). Servant leadership and follower creativity via competence: A moderated mediation role of perceived organisational support. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12 doi:10.1017/prp.2018.20
- Tsagkanelias, A. (2018). *Leadership competencies for implementing planned organizational change*. California: LAP Lambert Academic Publishing
- Tsai, Y., Wu, S., & Chung, H. (Haziran 2009). *The exploration of relationship between organizational culture and style of leadership*. 6th International Conference on Service Systems and Service Management'te sunulan bildiri, Xiamen, Çin.
- Tuna, F. (2016). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.

- Türker, N., ve Karadağ, D. (2019). Kültürel farklılıklar: Hofstede'nin kültürel boyutları üzerine Trabzon ve Şanlıurfa illerinde bir uygulama. *Journal of Economy Culture and Society*, (61), 271-295. doi:10.26650/JECS2019-0033
- Ugwu, F.O., Onyishi, I.E. ve Rodríguez-Sánchez, A.M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Vlaar, P. W. L., Van den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2007). On the evolution of trust, distrust, and formal coordination and control in interorganizational relationships: Toward an integrative framework. *Group & Organization Management*, 32(4), 407-428.
- Vveinhardt, J. ve Andriukaitiene, R. (2017). Management culture as part of organizational culture in the context of corporate social responsibility implementation. *Economics & Sociology*, 10(3), 294-320.
- Wang, P. ve Walumbwa, F.O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427. doi: 10.1111/j. 1744 - 6570.2007.00078.x
- Waterman, R.H. ve Peters, T.J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- WEB\_1, (2019). Introduction to the Denison Model. <https://www.denisonconsulting.com/wpcontent/uploads/2020/10/introduction-to-the-denison-model.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. ve Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.

- Wong, C.A., Spence Laschinger, H.K. ve Cummings, G.G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900.
- Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 3-5.
- Wright, T.A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Xu, J. ve Thomas, H.C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (47), 53-76.
- Yalçınsoy, A., Işıldak, M.S. ve Bilen, A. (2017). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 132-146.
- Yaman, E. ve Ruçkar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50.
- Yang, J., Mossholder, K.W. ve Peng, T.K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 143–154. doi.org: 10.1016/j.leaqua.2009.01.009
- Yuan, Z., Li, Y. ve Tetrick, L.E. (2015). Job hindrances, job resources, and safety performance: The mediating role of job engagement. *Applied Ergonomics*, 51, 163-171.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson Education.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yurtkoru, E. S. (2001). *The role of leadership in the organizational change process* (Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul,

Türkiye). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 106817)

Zwetsloot, G. ve Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 115-124.



## **EKLER**



## EK – A Gönüllü Katılım Formu

Sizi KAYHAN YILDIRIM tarafından yürütülen araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı; iş hayatındaki bireylerin, çalışmaya tutkunluğuna etki eden faktörlerini incelemektir.

Araştırmada sizden tahmini olarak 15 dakika kadar süre ayırmanız istenmektedir.

Araştırmaya sizin dışınızda 300 civarı katılımcının destek olması beklenmektedir.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün sorulara eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır.

Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama ya da katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz.

Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup, kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir.

Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya e-posta adresi üzerinden ulaşabilirsiniz.

Araştırma tamamlandığında sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Katılımcının Adı Soyadı:

İmzası:

1. Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

( ) Kabul ediyorum ( ) Kabul etmiyorum

## EK – B Demografik Form

2. Yaşınız \_\_\_\_\_
3. Cinsiyetiniz Kadın ( ) Erkek ( )
4. Medeni durumunuz  
Bekar, hiç evlenmemiş ( )  
Bekar, evlenmiş boşanmış ( )  
Evli ( )  
Partnerim var, beraber yaşamıyoruz ( )  
Partnerim var, beraber yaşıyoruz ( )
5. Çocuk sahibi olma?  
Çocuğum yok  
1 Çocuğum var  
2 Çocuğumvar  
3 Çocuğum var  
4 veya daha fazla çocuğum var
6. Yaşadığınız şehir neresidir? \_\_\_\_\_
7. En son mezun olduğunuz okul  
Lise ( )  
Önlisans ( )  
Lisans ( )  
Yüksek Lisans ( )  
Doktora ( )
8. Eğitim aldığınız alan \_\_\_\_\_
9. Mesleğiniz:
10. Toplam çalışma süreniz (yıl olarak belirtiniz): \_\_\_\_\_
11. Şu anki iş yerinizde çalışma süreniz (yıl olarak belirtiniz): \_\_\_\_\_
12. Şu anki iş yeriniz hangi sektörde faaliyet gösteriyor: \_\_\_\_\_
13. Aylık geliriniz : \_\_\_\_\_

**EK – C Denison Algılanan Örgüt Kültürü Ölçeği**

|                                                                                                                                          |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 14. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.                                                                            | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 15. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.               | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 16. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.                                         | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 17. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır. (R)                                                              | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 18. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.                                                               | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 19. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.                                              | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 20. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.                                                            | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 21. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.                                                           | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 22. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.                                                      | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 23. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.                                                                                        | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 24. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.                                                  | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 25. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur. (R)      | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 26. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir. | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 27. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.                                                                                      | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 28. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.                                                             | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 29. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.       | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 30. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.                                             | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 31. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir. (R)                                     | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 32. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.                                                                                 | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |

|                                                                                                                                      |                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 33. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.       | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 34. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.                                         | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 35. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.                       | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 36. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.                                            | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 37. Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.(R)                                         | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 38. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir. | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 39. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.                                        | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 40. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.                                    | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 41. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.                                                            | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 42. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.                                          | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 43. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.(R)                                          | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 44. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.                                        | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 45. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.                                               | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 46. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.                                  | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 47. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.(R)                                  | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 48. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.                                                                      | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 49. Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılaşılabilmektedir.                                                   | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |

**EK – D Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği**

|                                                                  |                         |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 50. Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir.                   | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 51. Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir. | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 52. Teknik açıdan donanımlıdır.                                  | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 53. Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.             | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 54. İyi eğitim almıştır.                                         | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 55. Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.      | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 56. Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.        | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 57. Adildir.                                                     | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 58. Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.                 | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 59. İyi bir dinleyicidir.                                        | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 60. Yalansöylemez.                                               | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 61. Samimidir.                                                   | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 62. Birlikte alınan kararlara uyar.                              | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 63. Hem saygılı hemde samimi davranır.                           | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 64. Anlayışlıdır.                                                | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 65. Çalışanları her konuda destekler.                            | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 66. Kendisine güvenir.                                           | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 67. Kendisi ile barışıktır.                                      | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 68. İnsana değer verir.                                          | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 69. Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.                             | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 70. Bilgi saklamaz.                                              | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 71. Çalışanların fikirlerine değer verir.                        | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 72. Yapılan işi takdir eder.                                     | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |
| 73. Bazı ortamlarda çalışanlarının yaptığı işi öne çıkarır.      | 1() 2() 3() 4() 5() 6() |

|                                                               |                        |
|---------------------------------------------------------------|------------------------|
| 74. Sıcakkanlıdır.                                            | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 75. Deneyimlidir.                                             | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 76. Güven telkin eder.                                        | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 77. Takım çalışmasına uygundur.                               | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 78. Çalışanlarının inisiyatif kullanmasına imkan tanır.       | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 79. Çalışanlarına geri bildirim verir.                        | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 80. İletişime açıktır.                                        | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 81. Pozitiftir.                                               | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 82. Yaratıcıdır.                                              | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 83. Koruyucudur.                                              | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 84. Huzur verir.                                              | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 85. Çalışanlarını korur.                                      | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 86. İlkelidir.                                                | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 87. Çalışanları birbirine düşürmez.                           | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 88. Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz. | 1() 2() 3() 4() 5()6() |
| 89. Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz.             | 1() 2() 3() 4() 5()6() |

**EK – E Çalışmaya Tutkunluk**

|                                                                              |                               |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 90. İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.                                   | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 91. Yaptığım işin amaç ve anlamı vardır.                                     | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 92. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmem.                           | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 93. İşimde kendimi canlı ve güçlü hissedirim.                                | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 94. İşim bana heyecan verir.                                                 | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 95. Çalışırken etrafımdaki herşeyi unuturum.                                 | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 96. İşim bana ilham verir.                                                   | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 97. Sabah kalktığımda işe gitmeye istekli olurum.                            | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 98. Yoğun tempoda çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim.                     | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 99. Yaptığım işle gurur duyarım.                                             | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 100. Çalışırken adeta işime gömülürüm.                                       | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 101. Çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim.                               | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 102. İşim benim için gelişim fırsatlarıyla doludur.                          | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 103. Çalışırken kendimi işime kaptırırım.                                    | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 104. İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.                            | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 105. Kendimi işe çok kaptırdığım için işten kopmakta zorlanırım.             | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 106. İşler yolunda gitmediği zamanlarda bile kararlı davranışımı sürdürürüm. | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |

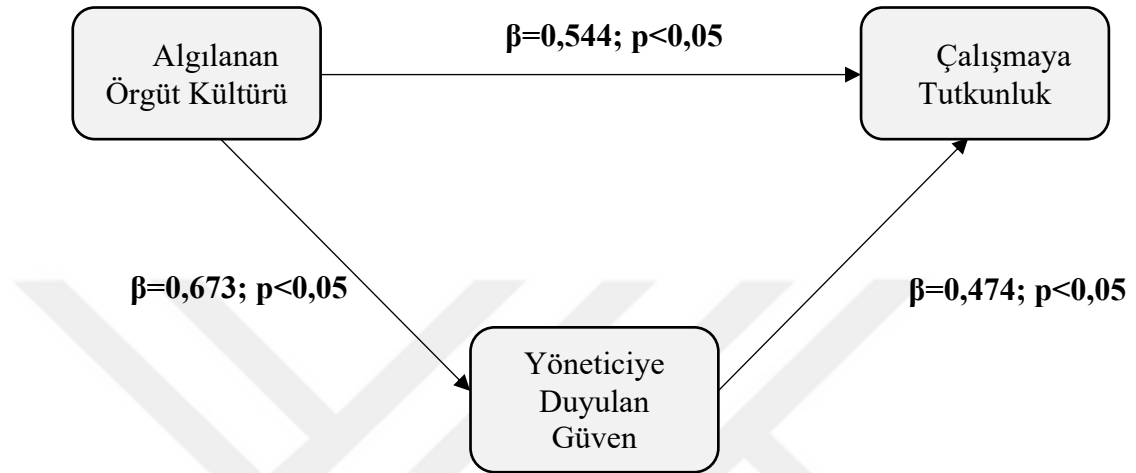
**EK – F Liderlik Tarzı Ölçeği**

|                                                                                                        |                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 107. Onunla çalışmak zevklidir.                                                                        | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 108. Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.                                               | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 109. Davranışları ona saygı duymama neden olur.                                                        | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 110. Tavrıları güç ve güven hissi verir.                                                               | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 111. Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.                                               | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 112. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.                                                   | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 113. Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.                                               | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 114. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.                                                 | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 115. Geleceğe olumlu bakar.                                                                            | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 116. Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.                                           | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 117. Ulaşmamız gereken hedefleri büyük şevkle anlatır.                                                 | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 118. İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.                                      | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 119. Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar                                                     | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 120. Kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.                                                            | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 121. Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni şeyler öğretmek onun için önemlidir.                         | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 122. Benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler. | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 123. İçimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur.                                            | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 124. Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.                   | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 125. Yapılan iyi işi daima takdir eder.                                                                | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 126. Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.                                       | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 127. Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.                                           | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 128. Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.                                               | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 129. Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.                         | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 130. Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.                       | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 131. Kritik varsayımların planlanana uygun olup olmadığını sürekli gözden geçirir.                     | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |

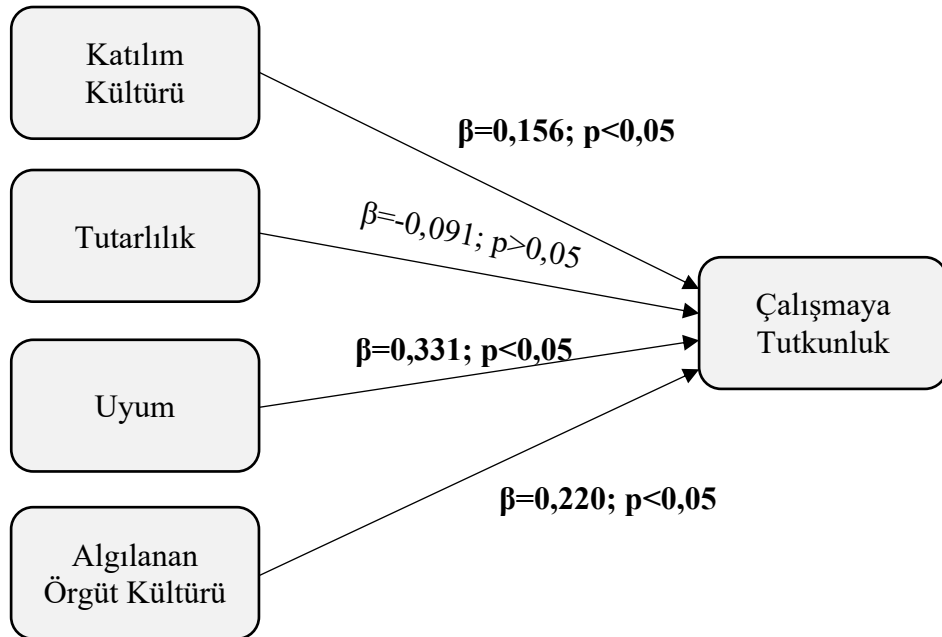
|                                                                   |                               |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 132. Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir. | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 133. Hatalarımız konusunda bizi daima uyarır.                     | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 134. Zamanını "söndürülecek yangınlar" arayarak geçirir.          | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 135. Yaptığım hataları asla unutmaz.                              | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 136. Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz.      | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 137. Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz.                | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 138. Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir. | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 139. Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.              | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 140. Gerektiğinde ortada yoktur.                                  | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 141. Karar vermekten kaçınır.                                     | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |
| 142. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.                      | 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) |

## EK – G ARAŞTIRMA BULGULARINI ÖZETLEYEN GÖRSELLER

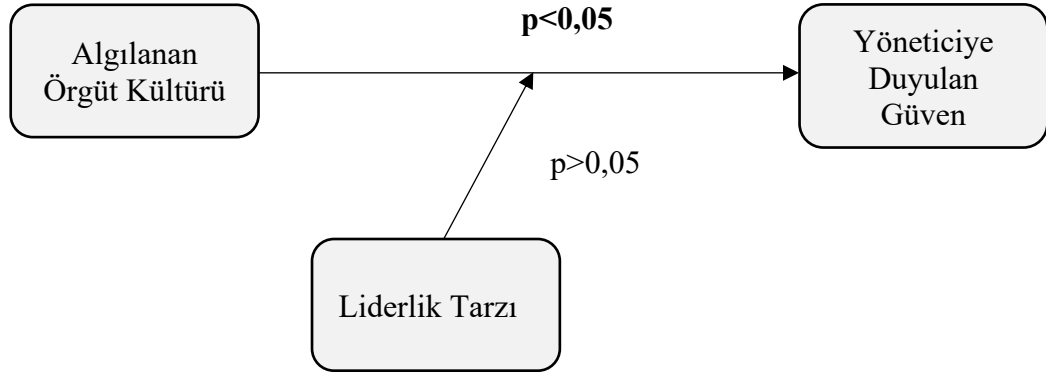
### Algılanan Örgüt Kültürü, Çalışmaya Tutkunluk ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler



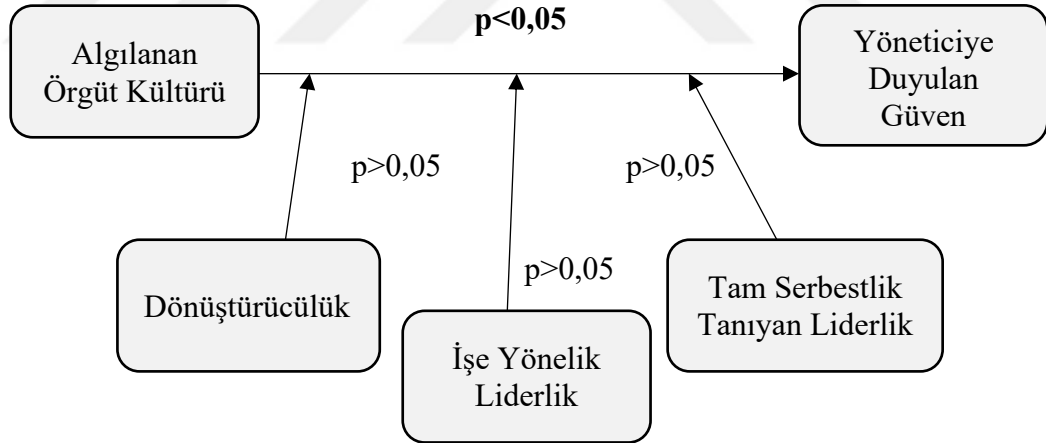
### Algılanan Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Yordayıcılığı



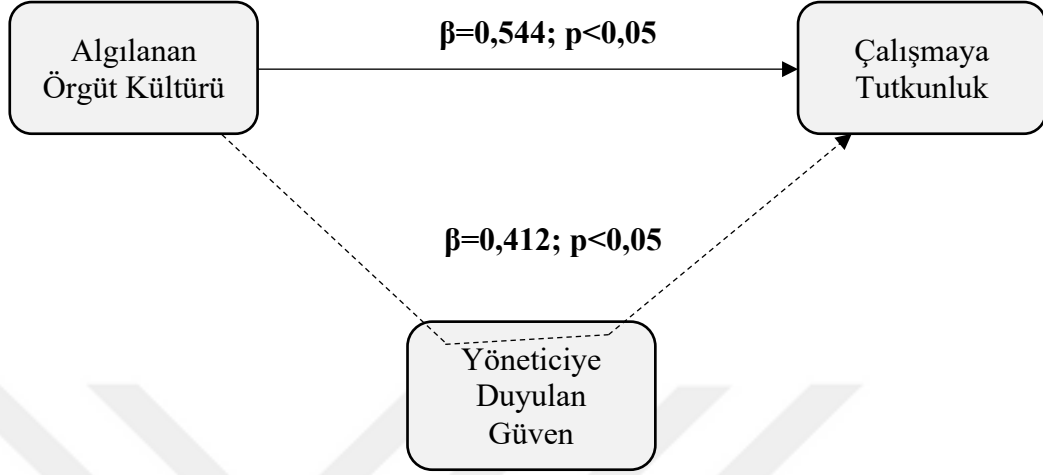
**Algılanan Örgüt Kültürü ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Liderlik Tarzının Düzenleyici Yordayıcılığı**



**Algılanan Örgüt Kültürü ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının Düzenleyici Yordayıcılığı**



**Algılanan Örgüt Kültürü ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Etkisi**



**Algılanan Örgüt Kültürü ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide, Liderlik Tarzı Tarafından Düzenlenen Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracı Etkisi**

