

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: ZİNCİR
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

GÖKHAN ÇOLAK

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**

**MERSİN
AGUSTOS - 2021**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: ZİNCİR
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

GÖKHAN ÇOLAK

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**

**Danışman
Prof. Dr. Bahar TANER**

**MERSİN
AGUSTOS - 2021**

ÖZET

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde yetenek geliştirme ve geliştirilen yeteneklerin sürdürülebilirliğinin sağlanması, zorlu rekabet ortamında işletmelerin rekabette üstünlük elde etmelerinde önemli bir faktördür. Bu işletmelerde işgörenlerin işletmede etkili ve verimli bir performans göstermeleri ise örgütsel bağlılıkları ile kuvvetli bir ilişki içerisinde. Bununla birlikte otel işletmelerinde rekabetçi çevreye uyum sağlayacak değişimlerin gerçekleştirilebilmesi ve işgörenler aracılığıyla işletmeye özgü örgütsel yeteneklerin yapılandırılabilmesi için yöneticilerin yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturmaları ve işgörenleri destekleyici dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemeleri gerekmektedir. Bu araştırmada turizm endüstrisinde faaliyet gösteren zincir otel işletmelerindeki işgörenlerin dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2020 yılında Türkiye’de faaliyet gösteren, beş yıldızlı zincir otel işletmelerindeki işgörenler; araştırmanın örneklemini ise evreni temsil edecek sayıda ulaşılan işgörenler oluşturmaktadır. Bu araştırmada 1 Ocak – 30 Aralık 2020 tarihleri arasında otel işletmelerinde çalışan 430 kişi üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Verilere, uç değerler analizi ve çoklu normal dağılım testleri uygulanmıştır. Verilerin analizinde, açıklayıcı istatistiklerden, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Aracılık etkisini ölçmek için ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Verilerin analizi sonucunda dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkili olduğu ve örgüt kültürünün dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılık ilişkisinde aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü.

Danışman: Prof. Dr. Bahar TANER, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin Üniversitesi, Mersin.

ABSTRACT

Tourism sector is labor intensive and hotel business which is a part of the sector is highly competitive. In order to gain competitive advantage, it is extremely important for hotel establishments to develop talents and ensure the sustainability of these talents. An efficient and effective performance of the employees is strongly related to their organizational commitment. In this context, hotel managers are responsible for instituting an organizational culture that encourages creativity and exhibit transformational leadership behaviors to support and develop their employees. The objective of the research is to determine the mediating effect of the organizational culture in the relationship between the perceived transformational leadership behaviors and organizational commitment. The study universe consists of the employees who work in five-star chain hotels that operating in Turkey in 2020. The sample of the study is the employees whose number is representative of the universe. In the research, 430 questionnaires filled in by hotel employees and collected between 1st January and 30th December in 2020 were analyzed. Data were analyzed using analysis of outlier and multiple normal distribution tests. In addition to descriptive statistics, factor analysis, correlation, and regression analyses were used. In order to test mediation effect, hierarchical regression analysis was applied. According to the research findings, there is a relationship between the transformational leadership perception and organizational commitment and organizational culture and also a relationship between the organizational culture and organizational commitment. It has been determined that a mediation effect of the organizational culture exists in the relationship between the perceived transformational leadership behaviors and organizational commitment.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Commitment, Organizational Culture.

Advisor: Prof. Dr. Bahar TANER, Department of Tourism, Mersin University, Mersin.

TEŞEKKÜR

Zorlu ve uzun bir süreç olan doktora eğitimimde bilgi ve tecrübeleriyle bana yol gösteren Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi'ndeki değerli hocalarıma ve özellikle yaşadığım zorlu süreçte bana desteğiyle araştırmamı kolaylaştıran değerli danışman hocam Prof. Dr. Bahar TANER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca destekleriyle yanımda olan sevgili eşim Nazlı ÇOLAK'a ve oğlum Baray ve kızım Nisa'ya yine bu süreçte bana anket çalışmamda destek olan ATIOYOMED ailesine sonsuz teşekkürler...

Gökhan ÇOLAK



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇ KAPAK	i
ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR ve SİMGELER	ix
1.GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	4
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırma Soruları ve Araştırmanın Modeli	5
1.4. Araştırmanın Önemi	6
1.5. Araştırmanın Varsayımları	6
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
1.7. Tanımlar	7
2.KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1.Liderlik ve Liderlik Tanımları	8
2.1.1.Liderlik Yaklaşımları	9
2.1.1.1.Özellikler Teorisi	11
2.1.1.2.Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	12
2.1.1.3.Durumsal Liderlik Yaklaşımları	13
2.1.1.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	13
2.1.1.3.2. House'un Yol-Amaç Yaklaşımı	13
2.1.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli	14
2.1.1.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	14
2.1.1.3.5. Vroom Yetton Liderlik Modeli	14
2.1.1.4.Modern Liderlik Yaklaşımları	15
2.1.1.4.1. Hizmetkar Liderlik (Servant Leadership)	15
2.1.1.4.2. Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)	15
2.1.1.4.3. Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)	16
2.2. Örgütsel Bağlılık ve İlgili Tanımlar	20
2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi	20
2.2.2.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	21
2.2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	22
2.2.2.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	23
2.2.2.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	24
2.2.2.1.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	25
2.2.2.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	26
2.2.2.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	26
2.2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	29
2.2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı (Becker's Side Bet Theory)	29
2.2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	30
2.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları	30
2.3. Örgüt Kültürü ve İlgili Tanımlar	30
2.3.1. Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi	31
2.3.2. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları	32
2.3.2.1. Değerler	32

2.3.2.2. Normlar ve İnançlar	33
2.3.2.3. Örgütsel Semboller	33
2.3.2.4. Ritüel ve Seremoniler	34
2.3.2.5. Hikayeler ve Efsaneler	34
2.3.2.6. Dil	35
2.3.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar	35
2.3.3.1. Deal ve Kennedy'in Yaklaşımı	35
2.3.3.2. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli	36
2.3.3.3. Geert Hofstede'nin Yaklaşımı	37
2.3.3.4. Gareth R. Jones'un Yaklaşımı	37
2.3.3.5. Quinn ve McGrath'ın Yaklaşımı	38
2.3.3.6. Wallach'ın Yaklaşımı	39
2.3.3.7. Danışman ve Özgen'in Yaklaşımı	39
3. HİPOTEZ GELİŞTİRME	41
3.1. Dönüşümcü Liderlik - Örgütsel Bağlılık İlişkisi	41
3.2. Dönüşümcü Liderlik - Örgüt Kültürü İlişkisi	45
3.3. Örgüt Kültürü - Örgütsel Bağlılık İlişkisi	47
3.4. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü İlişkisi	49
4. YÖNTEM	51
4.1. Araştırma Modeli	51
4.2. Evren ve Örneklem	51
4.3. Veri Toplama Aracı	52
4.3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	53
4.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	53
4.3.3. Örgüt Kültürü Ölçeği	53
4.4. Veri Toplama Süreci	53
4.5. Veri Analiz Teknikleri	54
4.6. Güvenilirlik Analizleri	54
4.6.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi	55
4.6.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi	56
4.6.3. Örgüt Kültürü Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi	58
4.7. Geçerlik Analizleri	59
4.7.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	60
4.7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	62
4.7.3. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	63
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	66
5.1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular	67
5.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi	67
5.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi	69
5.3.1. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisi	70
5.3.2. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgüt Kültürü Boyutlarına Etkisi	70
5.3.3. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi	71
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	77
KAYNAKLAR	82
EKLER	99
ÖZGEÇMİŞ	103

TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Liderlik Tanımları	8
Tablo 2.2. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi	10
Tablo 2.3. Lider Özellikleri	11
Tablo 2.4. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri	17
Tablo 2.5. Örgütsel Bağlılık Tanımları	20
Tablo 4.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	55
Tablo 4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	57
Tablo 4.3. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	58
Tablo 4.4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	60
Tablo 4.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	62
Tablo 4.6. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	64
Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı	66
Tablo 5.2. Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	67
Tablo 5.3. Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	68
Tablo 5.4. Örgüt Kültürü Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	68
Tablo 5.5. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisi	70
Tablo 5.6. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgüt Kültürü Boyutlarına Etkisi	70
Tablo 5.7. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinde Kuralcılık Eğilimi Boyutunun Aracılık Etkisi	72
Tablo 5.8. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinde Hiyerarşi Eğilimi Boyutunun Aracılık Etkisi	73
Tablo 5.9. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinde Klan Eğilimi Boyutunun Aracılık Etkisi	73
Tablo 5.10. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinde Destekleyicilik Eğilimi Boyutunun Aracılık Etkisi	74
Tablo 5.11. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinde Açıklık Eğilimi Boyutunun Aracılık Etkisi	75
Tablo 5.12. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinde Gelişme Eğilimi Boyutunun Aracılık Etkisi	76

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Araştırma Modeli	6
Şekil 2.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	22
Şekil 2.2. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	27



KISALTMALAR ve SİMGELER

Kısaltma/Simge	Tanım
KMO	Kaiser Meyer Olkin



1. GİRİŞ

Son yıllarda dünyada yoğun yaşanan değişimden payını alan sektörlerden biri de turizm sektörüdür. Bu değişim sürecinde turizm sektörü istihdam yaratmasının yanı sıra ekonomiye olumlu katkıları ile ülke ekonomisinde ve kalkınmasında etkili olmaktadır. Günümüzde ekosistemdeki yıpranma, iklim değişiklikleri, doğal afetlerdeki artış, kaynaklardaki azalma, yoksulluk, salgınlar, yapay zeka, dijitalleşme ve diğer teknolojik gelişmeler otel işletmeleri yöneticilerinin göz ardı edemeyecekleri olgular haline gelmiştir. Otel işletmelerinin sözü edilen değişimlere ayak uydurabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir. Bu nedenlerle, otel işletmeleri yöneticileri günümüzde yaşanan hızlı değişim olgusunun bilincinde olarak, içinde bulundukları yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek için astlarından daha iyi bir performans elde etmeye yönelik liderlik yaklaşımlarını uygulayabilmelidirler.

Turizmin bir hizmet sektörü olması ve çalışanların işletme çıktıları üzerinde doğrudan etkisi çalışanların davranışlarını önemli hale getirmektedir. Günümüzde örgütler yaratıcı, değişime ve sürekli gelişmeye önem veren, geleceği düşünerek vizyon yaratan ve proaktif davranışlar sergileyen dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile amaç ve hedeflerine ulaşmaktadırlar. Dönüşümcü liderlikte örgüt içinde değişimin ve dönüşümün olduğu bir kültürü oluşturmak istenmektedir. Bu kültürün oluşabilmesi için liderin stratejileri uygularken izleyicilerine rehberlik etmesi gerekmektedir. Dönüşümcü lider, örgüt içinde değişim ve dönüşüm üzerinde durmakta, izleyicilerinin örgütlerine olan bağlılıklarını sağlamak için vizyon geliştirmekte, izleyicilerine bu vizyonu iletmekte ve örgüte ait ortak değerleri belirlemektedir (Todd, 1999: 5). Dönüşümcü liderin izleyicilerde oluşturduğu güven duygusu ve lider ile örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin kuvvetli olması işgörenlerin örgütün amaçlarına odaklanmalarını sağlamakta ve örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 6; Goodwin vd., 2011: 411).

Örgütlerin yoğun bir rekabetin yaşandığı ortamda amaçlarına ulaşabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için elindeki insan kaynağının etkin kullanılması gerekmektedir. Bu durumda işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile işgörenlerin örgütsel süreçlere en etkin şekilde dahil edilebilmesi için örgütsel bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir.

Turizmin emek-yoğun bir sektör olmasından dolayı örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılmasında işgücü faktörü oldukça önemlidir. Otel işletmelerinin nitelikli insan kaynağına sahip olmaları ve işgücünün örgüte olan bağlılıkları kalite ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Bu açıdan örgütsel bağlılık, çalışanın duygusal olarak işe girmesiyle başlamakta, örgütün bir bireyi olarak işin şartları, amaçlar ve çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olması ile gelişmektedir (İnce ve Gül, 2005: 11). Son yıllarda hızla değişen rekabet koşulları ve

farklılaşan bireysel ihtiyaçlar nedeniyle işgörenleri örgütlerde tutmak giderek zorlaşmaktadır. Bir işgörenin işi öğrendikten ve çalışma ortamına uyum sağladıktan sonra işi bırakması örgüt açısından ek maliyetlere neden olmaktadır. Ayrıca toplam çalışan nüfus içinde eğitilmiş ve uzman ihtiyacının artması örgütsel bağlılık konusunu her geçen gün daha önemli hale getirmektedir. Tüm bu nedenlerle işgörenlerin çalıştıkları örgütlere olan bağlılıklarının artırılması konusu önem taşımaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211).

Örgütte işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, onların kendilerini örgüt içerisinde önemli bireyler olarak hissetmeleri, örgütte çalışmaktan mutlu olmaları örgüt liderinin uyguladığı liderlik tarzı ile ilgilidir. Örgüte bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenler örgüt ile bütünleşerek amaç ve hedeflere ulaşılması konusunda gönüllü olarak daha fazla çaba gösterirler, böylelikle örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayabilirler. Lider tarafından yeteri kadar desteklenmediğini değerlendiren bir işgörenin örgüte olan bağlılığında azalma görülmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001: 115).

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bir diğer unsur ise örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, toplumsal kültür unsurlarına sahip işgörenlerin örgüt içerisinde müşterek değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleşmeleri sonucunda örgüte bağlılığa neden olmaktadır (Kök ve Özcan, 2012: 114). Örgüt kültürü işgörenlerin çıkarları ile örgütün amaçlarını birleştirerek örgütsel bağlılığı etkilemekte (Balay, 2000: 3), işgörenler arasında ortak bir amaç oluşturmak suretiyle örgütsel amaçlara ulaşılması için işgörenleri teşvik etmekte ve böylece örgütsel bağlılığın oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü örgütte iç bütünleşmeyi sağlayarak işgörenlerin birbirlerine kenetlenmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün işgörenleri ortak değerler etrafında toplayıp hedeflere yönlendirerek motive etmesi sonucu örgütsel bağlılığı artırdığı belirtilmektedir (Chatman ve Cha, 2003: 21).

Otel işletmelerinin faaliyetlerine devam edebilmeleri ve rakiplerine karşı pazarda başarılı olabilmelerinde işgörenlerin benimseyeceği örgüt kültürü önemli bir unsurdur. Örgütlerin belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşması, örgüt çalışanlarının o hedef ve amaçları benimsemesine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu noktada örgüt kültürünün, çalışanların aynı değer ve normlar etrafında birleşip aynı hedeflere motive olmasında önemli bir işlevi bulunmaktadır. Otel işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürünün olması ve işgörenlerin bu örgüt kültürünü benimsemesi işgörenlerin iş hayatı ve özel hayatında istikrarlı ve huzurlu bir ortamın oluşmasına ve örgüt içerisinde işgörenlerin birbirleriyle uyum içinde çalışmasına yardımcı olmaktadır (Ersoy, 2016: 5).

Örgüt kültürünün oluşumunda ve bu kültüre uygun şekilde davranılmasında liderlerin rolü bulunmaktadır (Temel, 2016: 52). Özellikle örgütün ilk liderleri, örgüt kültürünü yaratmada etkili olmaktadır (Schein, 1997: 12). Örgüt kültürü, örgütteki lidere bağlı olarak şekillenmekte ve gelişmektedir. Dönüşümcü liderler, var olan örgüt kültürünü analiz etmekte ve yeni bir vizyon

oluşturmakta daha sonra örgütün temel değer ve normlarını değiştirerek örgütteki kültürü şekillendirmektedir. Dönüşümcü liderler, örgütte gelişimi ön plana çıkaran ve yenilikçi anlayışı harekete geçiren bir kültürün oluşmasını istemektedir. Bu yüzden dönüşümcü liderler, örgüt kültürünü oluşturarak istediğinde dönüştürebilen etkiye sahiptirler (Erkmen, 2010: 103-104). Liderlik ile örgüt kültürü birbiriyle bağlantılı ve işletmenin başarısında etkili olan iki unsurdur (Van Den Berg ve Wilderom, 2004: 578). Bu yüzden yoğun rekabet ortamında yüksek performans elde etmek isteyen otel işletmesindeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olması, yeniliklere açık ve yapıcı bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir.

Özellikle turizm sektörünün önemli bir paydaşı olan otel işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olması, örgüt kültürünün çalışan devamlılığını sağlamada ve işletmenin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmede önemli bir etken olmasına yol açmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların örgüte bağlılıklarını olumlu ya da olumsuz yönde etki etmektedir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılığı, örgütün hedef ve amaçlarını benimsemelerinde ve bu hedef ve amaçları gerçekleştirmek için çaba göstermelerinde önemlidir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 19).

Özetle literatür tetkiki sonucunda dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kavramları arasında yoğun ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Tezin konusu bağlamında otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile işgörenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisinin ortaya konulmasını hedefleyen bu araştırmanın işgörenler ve yöneticiler açısından önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

Tezin birinci bölümünde araştırma problemi ve kapsamı, araştırmanın amacı, araştırma soruları ve modeli, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları açıklanmaktadır. Bu bölümde araştırmaya ilişkin kavramların tanımlarına da yer verilmiştir.

İkinci bölümde tez konusuyla ilgili kuramsal çerçeve çizilerek ilgili literatürde yer alan kavramlara ilişkin bilgiler verilmiştir. Liderlik, liderlik tanımları, liderlik yaklaşımları, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün tarihsel gelişimi, örgüt kültürünün temel unsurları ve örgüt kültürü ile ilgili yaklaşımlar açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde dönüşümcü liderlik davranışları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkilerle ilgili literatürde yer alan önemli araştırmalara ve hipotezlere yer verilmiştir.

Tezin dördüncü bölümünde, araştırma yöntemi başlığı altında araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve alt başlıklarla araştırma ölçekleri, veri toplama süreci, veri analiz teknikleri, güvenilirlik analizleri ve geçerlilik analizlerine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Beşinci bölümde, araştırmanın bulguları ve bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır. Tezin altıncı bölümü olan sonuç ve öneriler bölümünde ise, tez kapsamında yapılmış araştırmanın bulguları çerçevesinde sonuçlara ulaşılmış ve bu kapsamda hem turizm araştırmacılarına hem de turizm sektörü temsilcilerine önerilerde bulunulmuştur.

1.1. Araştırma Problemi

Küreselleşmenin etkisiyle şiddetli rekabetin yaşandığı, ticari sınırların ortadan kalktığı günümüz dünyasında örgütlerin rekabet gücü elde ederek ayakta kalıp başarılı olmaları için insan faktörü ve örgütsel bağlılık oldukça önem kazanmıştır. Özellikle turizm gibi değişimlere çok fazla duyarlı olan bir sektörde işletmelerin tüketicilerin değişen taleplerini karşılamak ve rekabet avantajı elde ederek varlıklarını devam ettirebilmeleri daha da önemli hale gelmiştir. Turizm sektörü bazında düşünüldüğünde hemen hemen her örgütün insan faktörüne ulaşılması açısından aynı avantaj ve olanaklara sahip olduğu görülmektedir.

Örgütlerin rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için işgücü faktörünü etkin kullanmaları ve işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmaları zor bir süreçtir. Çünkü işgörenlerin örgütün amaçlarına ve işe kendilerini adanmaları olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, örgüt içinde yapısal ve yönetsel unsurlara göre değişmektedir. Bu faktörleri liderlik tarzları ve örgüt kültürü olarak değerlendirmek mümkündür. Yapılan araştırmaların birçoğunda örgütsel bağlılığı belirleyen unsurlar arasında liderlik tarzının ilk sıralarda yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 116).

Otel işletmelerinde, kaliteli ve farklı bir hizmet ortaya çıkarmak için örgüt içi kusursuz işleyen bir iletişim sistemi oluşturmak, çalışanları ortak hedefler doğrultusunda bir araya getirmek ve örgütün tüm çalışanlarına rehberlik edebilecek bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü, her örgütün büyük bir titizlikle üzerinde durması gereken bir konu niteliği taşımaktadır. Örgütlerde kültürü yaratacak en temel gücün liderlik olduğu unutulmamalıdır. Dönüşümcü liderliğin konaklama sektöründeki otel işletmeleri için en önemli liderlik tarzı olacağı belirtilmiştir (Sandıkçı vd., 2015: 166). Çünkü dönüşümcü liderler gelecekte ortaya çıkabilecek hızlı dönüşüm ve değişimlere adapte olabilecek özellikler taşımaktadır (Güzel ve Akgündüz, 2011: 283-284). Dönüşümcü liderler, örgütteki eski gelenekleri sorgulayarak yeni bir vizyon ortaya koyabilir ve bu vizyon doğrultusunda stratejiler geliştirebilir. Bu kişilerin büyük değişimler gerçekleştirmeye cesareti vardır ve çevrelerini, bu değişimin gerekliliği konusunda ikna edebilirler. Turizm sektöründeki değişimlere ayak uydurabilmek için dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulacağını söylemek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2009: 120-133).

Bu konulardaki literatür incelendiğinde; dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasında ikili ilişkileri inceleyen birçok araştırma bulunduğu, ancak üç değişkenin ve aralarındaki ilişkilerin birlikte incelendiği araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında tez çalışmasının problemi dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde, örgüt kültürü aracı rol oynayabilir mi? olarak belirlenmiştir. Bu problem araştırma amacının ve sorularının da belirleyicisi olmuştur.

Özet olarak, dönüşümcü liderlikten uzak uygulamalar ve işgörenleri ortak değerlere motive edebilen bir örgüt kültürünün gelişmiş olmaması, işgücü performansını düşürerek örgütsel verimliliği olumsuz etkileyebilen önemli faktörler olarak görülmektedir. Otel işletmeleri yöneticilerinin hızlı değişimlere ayak uydurabilmek ve rekabetle baş edebilmek üzere idarelerindeki insan kaynağını işletmeye bağlayıcı ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik performans göstermelerini sağlayıcı liderlik yaklaşımları sergilemeleri gerekmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

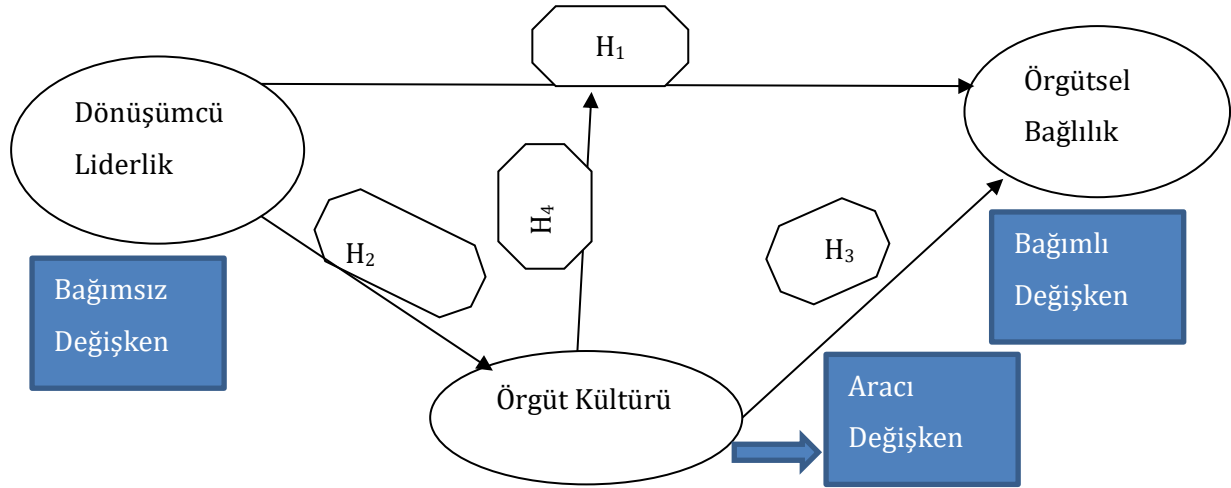
Araştırmanın temel amacı, hızla gelişen turizm sektöründe yer alan zincir otel işletmelerindeki işgörenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü olup olmadığını tespit etmektir. Araştırma kapsamında her bir değişkenin birbiriyle ilişkisini incelemek açısından; dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılık, dönüşümcü liderlik algısının örgüt kültürü ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek araştırmanın alt amaçlarındandır.

1.3. Araştırma Soruları ve Araştırmanın Modeli

Tezin literatür tarama sürecinde liderlik, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü değişkenleri ve aralarındaki ilişkileri içeren araştırmalar incelenmiştir. Tezde yanıtlanması amaçlanan sorular daha önce yapılan araştırmalara dayandırılarak belirlenmiştir. Bu ilişkiler çerçevesinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla aşağıda verilen sorular geliştirilmiştir:

1. Dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
2. Dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
3. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
4. Dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü bulunmakta mıdır?

Araştırmanın modeli Şekil 1.1’de gösterilmiştir.



Şekil 1.1. Araştırma Modeli

1.4. Araştırmanın Önemi

Emek yoğun olma özelliği taşıyan turizm sektöründe faaliyette bulunan otel işletmelerinde; hizmet kalitesi algısı, işgörenlerin müşterilerle doğrudan etkileşimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür işletmelerde yöneticilerin liderlik yaklaşımı sonucu ortaya çıkan tutum ve davranışlar, işletmenin başarısı için önem kazanmaktadır. Öte yandan işletmenin kuruluşundan itibaren işletme yöneticilerinin oluşmasında katkıda bulundukları örgüt kültürü de işletmede çalışanların tutum ve davranışlarına yön vermekte ve performansları üzerinde etkili olmaktadır. Bu düşüncelerden hareketle, otel işletmelerindeki liderlik davranışlarının işgörenler üzerindeki etkisinin ve örgüt kültürünün sözü edilen etkideki aracı rolünün araştırılması önem arz etmektedir.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada, bazı noktaların kanıtlanmadan doğru olarak kabul edilmesi durumuna varsayım denilmektedir. Varsayım, denenmeyen bir yargıdır ve araştırma sonuçlarının geçerliği, bu yargıların doğruluğu ile ilgilidir (Karasar, 2020: 71). Bu yüzden araştırmanın ölçekleri, önceden farklı araştırmacılar tarafından farklı örneklem grupları içerisinde denenip, güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiştir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan veri toplama aracının, geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır. Ayrıca araştırma verilerinin analize uygunluğu, katılımcıların anketteki soruları doğru bir şekilde cevaplayabilecek kapasitede ve bilgisinin olması da araştırmanın varsayımlarındandır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın örneklemi olan işgörenlerin algılarının farklı olması araştırmanın sınırlılıklarındandır. Özellikle anket tekniğinde katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar objektif olmaması da bir diğer sınırlılıktır. Ayrıca Covid-19 pandemisinin yarattığı olumsuz etkiyle birlikte bazı otellerin faaliyetlerini durdurmalarından dolayı araştırma süreci uzamıştır. Bunun yanında araştırma kapsamına giren turizm sektöründe faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinin yöneticilerinin anket uygulanmasını kısıtlamaları veya uygulanmasına izin vermemeleri de diğer bir kısıtlılıktır. Ayrıca anket uygulamasında işgörenler anket formundaki ifadeleri cevaplamakta şüpheli davranabilmekte bu durumu önlemek için ankete verilecek yanıtların gizli tutulacağına ilişkin görüşmeler yapılarak kısmen güvenleri sağlanabilmektedir.

1.7. Tanımlar

Tez konusuyla ilgili temel kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

Liderlik: Bağımsız veya ortak amaçlara erişebilmek için ekonomik, politik, kişisel ve benzeri güçlerden yararlanarak izleyicilerini hareket geçirme sürecidir (Burns, 1978: 425).

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderin izleyicilerine rol model olarak onların kişisel gelişimlerini, başarılı olmalarını, isteklerini karşılamalarını ve örgüte güven duymalarını sağlamasıdır (Yammarino vd., 1998: 33)

Örgütsel Bağlılık: Bir işgöreni örgüte bağlayan psikolojik durum veya zihniyettir (Meyer vd., 2012: 8).

Örgüt Kültürü: Örgüt üyelerinin hem kendi arasındaki hem de müşterileri ve tedarikçileri ile olan etkileşimlerini kontrol eden ve örgüt üyeleri tarafından kabul edilen değer ve normların toplamıdır (Jones, 2004: 222).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle lider ve liderlik kavramları, liderlik teorileri ve daha sonra araştırma kapsamında incelenen modern liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik kavramı açıklanmaktadır.

2.1. Liderlik ve Liderlik Tanımları

Lider, örgütüne yeni ufuklar kazandırmayı amaçlamaktadır (Özden, 2005: 36). Lider kavramı, insanların bir arada yaşamasının sonucu olarak toplumdaki grupların yönlendirilmesi ihtiyacından doğmaktadır (İbicioğlu vd., 2009: 2).

Lider, bir örgütteki işgörenler arasında yaşanabilecek sorunları çözme yeteneğine sahip (Mumford vd., 2000: 14; Zaccaro vd., 2000: 38), örgüt kültürü oluşturup yönetebilen ve değişimlere göre uyarlayabilen (Schein, 2004: 223), insanları bir amaç etrafında toplayabilen, içsel motivasyonu ve sahip olduğu kişisel özelliklerle kişiler üzerinde etki eden (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61) kişi olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir tanıma göre ise lideri; kişilerin ihtiyaç ve isteklerini değerlendirerek onlara yol gösteren ve öğretirken aydınlatan (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146), kendisinde var olan imaj oluşturabilme kabiliyetiyle işgörenlerin düşüncelerini değiştirerek etkileyebilen kişi olarak tanımlamak mümkündür (Akman vd., 2015: 131).

Liderler, örgütlerin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Liderlik kavramının önemi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, rekabetin fazlaşması ve emek faktörünün örgütte öne çıkması ile birlikte gittikçe artmaktadır. Günümüze kadar liderlik kavramı hakkında araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda kuramlar ortaya çıkmıştır (Mimir, 2008: 3). Liderlik ile ilgili birçok araştırma bulunmasına rağmen liderlik kavramı birbirinden farklı tanımlanmaktadır (Yukl, 2010: 20). Bu tanımlamalardan bazıları Tablo 2.1.'de gösterilmektedir:

Tablo 2.1. Liderlik Tanımları

Barnard, 1938'de Akt. Özsöylemez, 2009: 4	Liderlik, kendisine bağlı olarak çalışan işgörenlerin davranışlarını etkileyebilme ve onları kendi peşinden bir takım etkinlikler yapmaya ikna edebilmektir.
House, 1971: 81-97	Liderlik, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için grup üyelerini motive ederek ve onları etkileyerek etkin katılımını sağlayabilme yeteneğidir.
Krausz, 1986: 86	Liderlik, başkalarının hareketlerine etki eden güçtür.

Tablo 2.1. (devamı)

Zaleznik, 1992: 2	Liderlik, bir başkasının hareket ve düşüncelerini etkileme gücüdür.
Bass, 1999: 16	Liderlik, insanları belirli bir amaç için toplayabilme ve bu amaç doğrultusunda onları harekete geçirebilme yeteneği ve bilgilerinin toplamıdır.
Hogan ve Kaiser, 2005: 169-180	Liderlik, rekabet ortamında üstünlük sağlayabilecek bir takım kurma ve bu takımı geliştirme yeteneğidir.
Çetin, 2009: 22	Liderlik, bir kişinin bir grubu örgütün istediği amaçlara ulaşmak için etkilemesidir.
Bozkurt ve Göral, 2013: 4	Liderlik, bir grubu etkileyerek onların birtakım amaçları başarılı olarak gerçekleştirmesi sürecidir.
Malik vd., 2014: 170	Liderlik, insanların istekli olarak çalışmasını sağlayarak işletme hedeflerine ulaşabilmesi ve onları etkileyerek ve motive ederek kapasitelerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlama sürecidir.
Diker, 2017: 136	Liderlik, izleyicilerine işletme ile ortak amaç ve hedeflerinin olduğunu hatırlatan, izleyicilerini bu amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya getiren faktördür.

Liderlik ile ilgili tanımlar incelendiğinde, liderliğin, bir örgütün amaç ve hedeflerini belirleme ve bunları yerine getirme, örgütteki bireyleri etkileme, motive etme, yol gösterme ve benzeri hususlarda temel bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda liderlik sadece kişinin faaliyetleriyle sınırlanmamakta, tüm çalışanların katılımını, etkileşimini ve işbirliğini içeren çok daha işlevsel bir süreç olarak nitelendirilmektedir (Gedikoğlu, 2015: 28).

O'Reilly vd. (2010: 106)'ne göre liderlik, dönüşümlü bir süreçtir. Gelişim ve değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği örgütlerde liderlerin yönetim felsefesi, liderlik tarzları, otorite biçimi, işe ve bireylere karşı olan tutumları oldukça önemlidir (Töremen ve Çankaya, 2008: 40). Örgütlerin başarılı olabilmesinde, liderlerin sergileyeceği davranışlar etkili olmaktadır. Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için işgörenleri harekete geçirmeyi amaçlamakta ve işgörenlerin ortak amaç ve hedeflerde buluşmasını sağlamaktadır (Demircioğlu, 2015: 52). Liderlik, aynı zamanda işletmelerin başarısına katkı sağlayan ve işletmede var olan örgüt kültürünü etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Porter ve McLaughlin, 2006: 560).

2.1.1. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramı sosyal bilimlerde detaylı araştırılmış kavramlardan biridir ve yönetim, işletme ve pazarlama gibi birçok disiplinde uzun yıllar boyunca araştırılması sonucu farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır (Werder ve Holtzhausen, 2009: 405). Bu yaklaşımlardan bazıları

liderliğin doğuştan geldiğini düşünmekte bazıları ise sonradan kişide gelişebileceğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 220).

Literatüre bakıldığında, yönetim bilimciler liderliği farklı şekillerde sınıflandırmaktadır. Yapılan sınıflandırmalar temelde birbirine benzetmekle birlikte, kurama verilen ad ve vurgulanan konularda farklılıklar bulunmaktadır (Yıldız, 2002: 225). Liderlik kuramlarına ilişkin sınıflandırmalar, liderlik literatüründeki kronolojik gelişimi de ifade etmektedir. Araştırmacılar tarafından her bir kuramdaki eksikliğin fark edilmesi sonucu yeni bir kuramın ortaya çıkmasını sağlamıştır (Schein, 2010: 59). Özellikler teorisinin yeterli olmayışı, davranışsal liderlik kuramlarının gelişmesine ortam sağlamış, davranışsal liderlik kuramlarının liderliği ifade etmedeki yetersizliği ise durumsal liderlik kuramlarının gelişmesinde etkili olmuştur. Benzer şekilde durumsal liderlik kuramlarındaki eksiklikler de dönüşümcü liderlik gibi modern liderlik yaklaşımlarının gelişmesine yol açmıştır (Alga, 2017: 98-99). Bunun yanında değişen ve gelişen örgütsel yapılar geleneksel, bürokratik ve otoriter liderlik tarzlarının zaman içerisinde etkinliğini kaybetmesi gibi nedenlerle son yıllarda yenilikçilikten yana olan dönüşümcü liderlik kavramının gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Temel, 2016: 1).

Tablo 2.2. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Dönem ve Yaklaşım	Öne Sürülen Kuramlar ve Modeller	Ana Tema
1950'lere Kadar: Özellikler Teorisi	• Özellikler Kuramı	Liderlik, doğuştan gelen bir yetenektir.
1950 - 1970 Yılları: Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	• Ohio State Okulu • Michigan Okulu • Yönetim Tarzı Matrisi • Sistem Dört Kuramı	Liderin etkinliği, liderin davranışları temelinde değerlendirilmelidir.
1970 - 1980'lerin Başları: Durumsal Liderlik Yaklaşımları	• Etkin Liderlik Kuramı • Yol - Amaç Kuramı • Olgunluk Modeli Kuramı • Üç Boyutlu Liderlik Kuramı • Önderlik Doğrusu Kuramı • Karar Ağaç Modeli • Yatay İlişki Kuramı	Liderin etkinliği içinde bulunan koşullara göre farklılaşmaktadır.
1980'lerden Günümüze Kadar: Modern Liderlik Yaklaşımları	• Vizyoner Liderlik • Karizmatik Liderlik • Dönüşümcü Liderlik • Etkileşimci Liderlik • Kendinin Liderliği • Örtük Liderlik • Otantik Liderlik • Stratejik Liderlik • Hizmetkar Liderlik • Toksik Liderlik	Ortak bir tema bulunmamaktadır.

Kaynak: Benmira ve Agboola, 2021: 3-5'den uyarlanmıştır.

Literatür incelendiğinde liderlik ile ilgili birçok kuramın geliştirildiği görülmektedir. Tablo 2.2.'de görüldüğü gibi, liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişim sürecinde, özellikler teorisi, davranışsal liderlik yaklaşımları, durumsal liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları olmak üzere dört temel yaklaşımdan söz etmek mümkündür (Acar, 2013: 8).

2.1.1.1. Özellikler Teorisi (Trait Theory)

Özellikler teorisinin oluşumunda Stodgil ve Mann'ın sırasıyla 1948 ve 1959 yıllarında yaptıkları sınıflandırmalar etkili olmuştur (Kreitner ve Kinicki, 2002: 452). Bu teoriye göre lider olabilmek için liderin sahip olması gereken özelliklerin fazlalığı önemlidir (Zel, 2011: 115). Bu teoride liderlik doğuştan gelmekte ve sonradan lider olunamamaktadır. Lider bir takım bilgi ve becerileri sayesinde diğer insanlardan kolayca ayırt edilmektedir (Akçakaya, 2010: 90).

Özellikler teorisi hakkında araştırma yapanlar, liderin diğer kişilerden farklı olarak liderlik yeteneğinin hangi kişisel özelliğinden kaynaklandığını bulmaya çalışmışlardır (Zaccaro, 2007: 7). Bir örgütte liderin etkin olabilmesinde izleyicileri ile iletişimi, amaçları nasıl belirlediği, nasıl planlama yaptığı, nasıl kontrol ettiği ve nasıl yetkisini devrettiği gibi konular etkili olmaktadır. Özellikler teorisine göre, liderde var olan özellikler, liderin örgütteki liderlik sürecini etkilemektedir (Koçel, 2014: 676). Bu teoriye göre, liderlik kişide doğuştan var olmaktadır ve bu var olan özellik liderleri diğer kişilerden ayırmaktadır (Pazarbaş, 2012: 23). Özellikler teorisinde, liderin fiziksel özellikleri (cinsiyet, yaş, boy v.b.), liderdeki bağımsızlık duygusu ve kendine olan güveni gibi kişisel özellikleri ve doğuştan sahip olduğu yaratıcılık, zeka gibi özellikleri ele alınmaktadır (Demir vd., 2010: 132). Bu teoriye göre liderlik özelliklerini zeka, kişilik ve yetenekler olmak üzere üç grupta sınıflandırmak mümkündür. Bu özellikler Tablo 2.3.'de görülmektedir.

Tablo 2.3. Lider Özellikleri

Zeka	Kişilik	Yetenek
Karar Verebilme	Uyumlu Olma	Birlik ve beraberliği sağlama yeteneği
Bilgili	Dinamik Olma	Ölçülü ve becerikli olma
Akıcı Konuşabilme	Yaratıcı Olma	Popülerite ve saygınlık oluşturma
Azimli Olma	Güvenilir Olma	İnsan ilişkilerinde sosyallik
	Kendine Güvenme	Katılımcı olma
	Dengeli ve Kontrollü Olma	
	Bağımsızlık Duygusu	

Kaynak : Akoğlu Kozak vd., 2016: 146.

2.1.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları (Behavioral Leadership Theory)

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin belirli durumlar karşısında göstermiş olduğu davranışları ifade etmektedir. Liderin izleyicileri ile olan iletişimi, yetki devri, planlama ve kontrol etme biçimi, amaçları belirleme tarzı gibi davranışlar liderin etkinliğini belirlemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Bu yaklaşımda, etkili bir liderlik ile davranışların nasıl birleştirilebileceği belirlemek amaçlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011: 311). Liderlerin etkili ve başarılı olabilmesinin temelinde liderin gösterdiği davranışlar yatmaktadır (Gün ve Aslan, 2018: 218).

Bu teorinin gelişmesinde etkisi olan önemli çalışmalardan birisi 1945’de Ohio State Üniversitesi’nde gerçekleşmiştir (Koçel, 2014: 679). Bu çalışmalar sonucunda kişiye ağırlık veren ve işe ağırlık veren lider olmak üzere iki temel liderlik davranışı ortaya konulmaktadır. Kişiye ağırlık veren liderler, insanlara ilgi gösterme, duygularını önemseme, kişilerin istek ve ihtiyaçlarını değerlendirme gibi davranışlar sergilemektedir. İşe ağırlık veren liderler ise, verilen görevi veya belirlenen amacı gerçekleştirmeye yönelik davranışlar sergilemektedir (Yukl, 2010: 104).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde etkisi olan diğer bir çalışma da Michigan Üniversitesi’nde yapılan araştırmalardır. Bu çalışmalar sonucunda Ohio State Üniversitesi çalışmalarına benzer şekilde, liderlerin genellikle kişiye yönelik ya da işe yönelik bir davranış sergilediği ortaya konmaktadır (Bojadjev vd., 2015: 213). Bu çalışmalara göre; kişiye yönelik lider, yetki devrini temel alan, işgörenlerin çalışma koşullarını ve kişisel özelliklerini geliştiren davranışlar sergilerken; işe yönelik lider, işgörenleri sürekli kontrol altında tutan, cezalandırma ve statüye dayanan otoritesini kullanan bir davranış sergilemektedir (Koçel, 2014: 681).

Davranışsal liderlik yaklaşımları ile ilgili bir başka teori olan Douglas McGregor’un X ve Y teorisine göre işgörenler birbirine zıt davranışlara sahip iki farklı sınıftan oluşmaktadır. McGregor yöneticilerin insanlara ilişkin görüşlerinin temel yargılara dayandığını belirlemiş ve yöneticiler işgörenlere yönelik davranışlarını bu inanç ve kalıplara göre belirlemektedir. X teorisine göre yöneticiler işgörenlerin doğal olarak tembel olduklarına inanmaktadır. Bu yüzden işgörenler yönlendirilmeli hatta gerektiğinde zorlanmalıdır. Y teorisine göre ise yöneticiler işgörenlerin yaptıkları işi oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğal algıladıklarına inanmaktadır. Bundan dolayı ortalama bir işgören sorumluluk kabullenmeyi öğrenebilmekte hatta sorumluluk üstlenmeyi arzu edebilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 206). Teoriye göre lider işgörenlerin X grubunun özelliklerine sahip olduğunu düşünüyorsa otokratik; Y grubunun özelliklerini taşıdığını düşünüyorsa daha demokratik davranış sergilemektedir (Hicks ve Gullet, 1981: 238).

2.1.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları (Contingency Leadership Theory)

Durumsal liderlik yaklaşımları, farklı durumlar için değişik liderlik tarzlarının gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Bu yüzden her örgüt için ve her zaman etkili olan bir liderlik davranışından söz edilemez (Kılınç, 1995: 60). En uygun liderlik davranışı içinde bulunulan duruma göre değişiklik gösterebilmelidir. Bu yaklaşımın en büyük eksikliği; hangi durumda kişiye yönelik hangi durumda işe yönelik liderliğin etkili olabileceğinin belirtilmemesidir. Ancak bazı durumlarda her iki davranış çeşidi de eşit oranda etkili olabilmektedir (Koçel, 2014: 687). Durumsal liderlik yaklaşımları içerisinde birçok teori bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol-Amaç Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli, Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli ve Vroom Yetton liderlik modelidir (Peretomode, 2012: 14).

2.1.1.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler (1964)'in liderlik modelinde iş merkezli ve ilişki merkezli liderlik tarzlarından söz etmektedir. Bu yaklaşımda önemli olan belli bir durum karşısındaki liderlik tarzının uygunluğu ile ilgilidir (Erçetin, 2000: 377). Liderlerin etkinliğini; lider-üye arasındaki ilişkiler, işin niteliği ve liderin sahip olduğu pozisyonun ona sağladığı güç olmak üzere üç farklı değişken belirlemektedir (Fiedler, 1972: 7; Justis, 1975: 160). Fiedler'e göre bu üç değişken, lider için üç farklı ortam ortaya çıkarmaktadır. Bu ortamlardan çok olumlu ortam, üç değişkeninde yüksek olduğu ortamı; orta derecede olumlu ortam, bir değişkenin düşük diğer değişkenlerin yüksek olduğu ortamı; olumsuz ortam ise, üç değişkenin de düşük olduğu ortamı ifade etmektedir (Peretomode, 2012: 16). Fiedler'e göre her koşul için tek bir etkin liderlik söz konusu değildir (Utecht ve Heier, 1976: 607).

2.1.1.3.2. House'un Yol-Amaç Yaklaşımı

Yol-Amaç yaklaşımında liderler izleyicilerini motive edecek ve tatmin olmasını sağlayacak yolları ve yöntemleri belirleyerek bunları izleyicilerine aktarmaktadır (House, 1996: 323-324). Liderler, iş ortamında bilgi ve ödül sağlayarak astların amaçlara ulaşmaları hususunda yardım etmeli ve onlara gerekli koşulları sağlamalıdır (Northouse, 2007: 127). Yol amaç teorisinde genellikle liderler astların özellikleri ve görev özellikleri çerçevesinde dört farklı liderlik davranışı göstermektedir (House, 1996: 326-351). Bunlardan yol gösterici liderlikte, lider astlarına kendilerinden beklenen görevler, bu görevlerin nasıl ve ne kadar zaman içerisinde yapılacağı hakkında açıklama yapmakta aynı zamanda açık performans standartları belirleyerek astları bu doğrultuda yönlendirmektedir. Destekleyici liderlikte, çalışanların memnuniyetleri

sağlanarak örgütte arkadaşça ve destekleyici bir iş ortamı oluşturulmakta ve işgörenlere bireysel ilgi göstererek yönlendirmede bulunmaktadır. Katılımcı liderlikte, liderler izleyicilerinin görüş ve önerileri doğrultusunda örgütsel süreçlere ve alınacak kararlara katılımını teşvik etmektedir. Başarıya yönelik liderlikte ise işgörenlerin işe ve kendilerine yönelik yüksek amaçlar belirlemesi sağlanmakta, bu amaçların gerçekleştirilmesi desteklenmekte ve aynı zamanda bu amaçlara ulaşılması konusunda işgörenlerin yeteneklerine oldukça güvenilmektedir.

2.1.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Bu modelde liderlik görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyutta incelenmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011: 323). Görev davranışında lider işgörenlerin görevlerini, ne yapacağını, nerede ve nasıl yapmasının doğru olacağını söylemektedir. İlişki davranışında ise; üyelerle sürekli iletişim ve bireysel ilişki içerisinde olan lider, onları dinleyerek, teşvik ederek, onların düşüncelerine açıklık kazandırarak ve onlara sosyal ve duygusal anlamda destek olmaktadır (Paksoy, 1993: 19).

2.1.1.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Liderin etkinliği davranışlara göre değil durumlara göre farklılık göstermektedir (Reddin, 1967: 14). Reddin önceki modelinde ilişki ve görev boyutu olmak üzere iki boyut üzerinde ve ilgili, bütünleşmiş, kopuk ve adanmış olmak üzere dört yaklaşım belirlemiştir. Daha sonra modele üçüncü boyut olarak etkililik eklemiştir. Diğer bir ifadeyle, modelin temel noktası yönetsel etkililiktir. Liderin etkililiği, ne yaptığıyla değil neyi elde ettiği veya başardığıyla ölçülmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92-93).

2.1.1.3.5. Vroom Yetton Liderlik Modeli

Bu modelde liderin hangi kararı uygulamaya koyduğu kadar, karar süreçlerinin de önemi olduğu vurgulanmaktadır. Vroom ve Yetton'un geliştirdiği modelde karar süreçlerine katılımla liderlik davranışı bir arada incelenmektedir. Liderin davranışlarının görev yapısına uygun olması gerekmektedir. Bu modelde yedi duruma ilişkin olarak karar ağacı sunmakta ve karar süreciyle ilgili olarak beş farklı liderlik tarzını önermektedir (Robbins ve Judge, 2013: 385). Bu liderlik tarzlarını, otoriter 1 - 2, danışmalı 1 - 2 ve katılımlı (grup 2) şeklinde sıralamak mümkündür. Otoriter 1'de liderler, kendi bilgilerini kullanarak sorunları çözüp kararları vermektedir. Otoriter 2'de liderler, bilgiyi astlarından almasına rağmen kararları kendisi vermektedir. Danışmalı 1'de liderler, astları ile sorunu şahsen paylaşarak düşünce ve önerilerini almasına rağmen kararları

kendisi vermektedir. Danışmalı 2’de liderler, astları ile sorunu grupça paylaşarak toplu olarak düşünce ve önerilerini almasına rağmen kararları kendisi vermektedir. Katılnalı liderlikte ise liderler, astlar ile sorunu grupça paylaşmakta ve sorunun çözümü için birlikte karar verilmektedir (Akçakaya, 2010: 104).

2.1.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımlarının liderlik kavramını ve liderin davranış biçimlerini açıklamada yetersiz kalması modern liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Ceylan, vd., 2005: 33). Küreselleşmeyle birlikte meydana gelen hızlı değişimler birçok yeniliği beraberinde getirmektedir. Bu yeniliklerin başında da, işletmede liderlik kavramının ön plana çıkması ve bu değişen liderlik anlayışının işletmeler için önemli olması gelmektedir (Değirmenci, 2012: 26).

2.1.1.4.1. Hizmetkar Liderlik (Servant Leadership)

Hizmetkar liderlik kavramı ilk kez Greenleaf tarafından yapılan, “The Servant as Leader” (1970), “The Institution as Servant” ve “Trustees as Servants” (1972) adlı çalışmalar ile literatüre girmiştir (Parris ve Peachey, 2013: 379). Hizmetkar liderlik, hizmet etme hissiyle başlamakta ve daha sonra kişileri yönetme arzusuna doğru götüren bilinçli bir tercih haline gelmektedir (Greenleaf, 1977: 2). Diğer bir tanıma göre hizmetkar liderlik, bir liderin topluma, örgüte ve bireylere tamamen hizmet etme eğiliminde olması anlamına gelmektedir (Reed, vd., 2011: 422).

Hizmetkar liderlik, işletmedeki işgörenlerin gelişiminin sağlanarak, işgörenlere takım çalışması özendirilerek işgören bağlılığı arttırılarak amaçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Hizmetkar liderler, işletmedeki işgörenleri cesaretlendirerek kendilerini geliştirmelerini ve işletmeyle bütünleşerek işletmenin performansının artması için çalışmalarını sağlamaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2007: 68).

2.1.1.4.2. Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)

Etkileşimci liderlik teorisi J.M. Burns tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre bir işin yerine getirilebilmesi için lider ile grup üyeleri arasında karşılıklı iş ilişkisinin bulunması ve liderin sergileyeceği davranış tarzları üzerine yapılandırılmıştır (Koçel, 2014: 695). Etkileşimci liderlikte, örgütün hedeflere ulaşabilmesi için gösterilen yönelik yüksek performansın karşılığı olarak, kişisel ihtiyaçların giderilmesi ve işgörenlerin motivasyonunun sağlanması gerekmektedir (Erol ve Köroğlu, 2013: 47).

Etkileşimci liderlikte, işgörenlerin görev ve yetkileri, örgütün performans beklentisi ve bu performans sonucunda elde edebilecekleri ödüller açıkça belirtilmektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014: 279). Etkileşimci liderlik, koşulsal ödüllendirme, istisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere dört boyutta incelenmektedir (Bass, 1999: 11).

Koşulsal Ödüllendirme boyutunda, işgörenler gösterdikleri performansa göre kendilerinden beklenen amaçları yerine getirdiklerinde maddi veya manevi olarak ödüllendirilmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19). Liderler işgörenlerin daha fazla verimli çalışmalarını sağlamak istiyorsa işgörenler terfi ettirilerek veya yaptıkları iş övülerek ödüllendirilmeleri gerekmektedir (Bass, 1985: 34).

İstisnalarla yönetimin aktif boyutuna genellikle işgörenlerden beklenen performans gerçekleşmediğinde başvurulmaktadır. Aktif istisnalar yönetiminde lider işgörenlerin performansını izlemekte ve gerektiğinde müdahale ederek düzeltici kararlar almaktadır (Kareem, 2016: 10).

İstisnalarla yönetimin pasif boyutunda lider işletmede sorunların ortaya çıkmasını bekleyip sorunların oluşmaması doğrultusunda önlem almamaktadır. Yalnızca işgörenlerden sorunlara yönelik çözüm önerileri almaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19). Pasif istisnalar ile yönetimde, lider sorunlara ciddiyet kazanıncaya kadar müdahale etmemekte ve sorunu çözmeden önce sorunun kronikleşmesi gerektiğine inanmaktadır (Karip, 1998: 449).

Serbest bırakıcı liderlik boyutunda ise lider işgörenleri amaçlar ve performans standartları konusunda tamamen serbest bırakmakta ve hiçbir şekilde işe müdahale etmemektedir. Liderler, işletmede önemli konular olduğunda müdahale etmemekte ve bu konular hakkında karar vermekten kaçınmaktadır (Avolio ve Bass, 2002: 4; Bass, 1990: 22; Ravazadeh ve Ravazadeh, 2013: 166).

2.1.1.4.3. Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)

Dönüşümcü liderlik kavramına Sosyolog James V. Downton'un 1973'te yayımlanan "Rebel Leadership" adlı kitapta ilk kez değinilmiş ve 1978'te James MacGregor Burns tarafından kavram geliştirilmiştir (Eraslan, 2006: 3-4). Dönüşümcü liderlik, liderin izleyicileriyle birlikte ortak amaçlara ulaşabilmeleri için ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler aracılığıyla harekete geçirilmesidir (Burns, 1978: 425). Dönüşümcü liderlik izleyicilerini motive ederek gelişmelerini ve vizyon sahibi olmalarını ve geleceği için bir kararlılık kazandırmayı hedeflemektedir (Rowold ve Heinitz, 2007: 121).

Dönüşümcü lider, bir örgütte değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirerek örgütün performansını artırmaktadır. Bunu sağlayabilmesi için ise liderin bir vizyonunun olması ve bu

vizyonu izleyicilerine kabul ettirmesi gerekmektedir (Koçel, 2014: 696).

Dönüşümcü liderlikte, lider ile izleyicileri arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Dönüşümcü lider, işe yönelmekten çok değişime ve işgörenlere yöneliktir. Belirlenen amaçlara işgörenler ile birlikte ekip çalışması yaparak ulaşılabilir (Bakka, 2019: 6-7). Dönüşümcü liderliğin özellikleri Tablo 2.4.'te verilmektedir.

Tablo 2.4. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Paylaşılan ortak vizyon oluşturma	Duygularını kontrol etme
Zihinsel uyarım ve yaratıcılık	Cesaret ve risk alma becerisi
Karizma	Yetkilendirme
Etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi	Esnek yönetim anlayışı
Değişimi Temsil Etme	Güvenilirlik ve özgüven

Kaynak: Eraslan (2006: 12 -24)'den uyarlanmıştır.

Dönüşümcü liderlik, yoğun rekabetin yaşandığı işletmelerde yaşanabilecek hızlı ve etkili değişime uygun olması açısından oldukça önemlidir (Şirin ve Yetim, 2009: 70). Dönüşümcü liderlik sayesinde işletmelerin başarıya ulaşmaları için gerekli dönüşümler oluşturulmakta ve değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlanabilmektedir (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 105).

Dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki, bireysel düzeyde ilgi, ilham verme ve entelektüel uyarım olmak üzere dört boyutta incelenmektedir (Bass, 1990: 22).

- **İdealleştirilmiş Etki (Karizma) (Idealization Effect)**

İdealleştirme etkisi, liderlerin işgörenlerin potansiyellerini en üst seviyesine ulaştırmak için harcadıkları çaba sonucunda ortaya çıkan bir etki sürecidir (Şahin, 2003: 15). Bu etkiyi uygulayan liderlerin emirleri, liderin kişisel üstünlüğü ve izleyicilerin ona duyduğu güven olması durumunda koşulsuz olarak kabul edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2011: 76). Lider izleyicileri ile etkileşime girerek vizyonun oluşturulması ve misyonun belirlenmesi gibi faaliyetleri yürütmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 553). Bir lider izleyicilerinin değer, inanç ve misyon duygusunu dikkate aldığı takdirde idealleştirilmiş etki faktörünü kullanmış olmaktadır (Lee vd., 2011: 692). İzleyiciler liderlerini takdir etmekte, ona saygı göstermekte, güvenmekte ve onları rol model olarak benimsemeye çalışmaktadır (Reichard vd., 2011: 473).

İşgörenlerin gözünde karizmaya sahip olmak dönüşümcü liderin başarıya ulaşması için oldukça önemlidir. Dönüşümcü liderdeki bu karizmatik özellik, izleyiciler üzerinde büyük bir etkiye ve güce sahip olduğundan izleyicilerin liderlerine olan bağlılığını ve güvenini de arttırmaktadır (Bass, 1990: 21).

- **Bireysel Düzeyde İlgi (Individualized Consideration)**

Bir lider tarafından sergilenen davranış olan bireysel düzeyde ilgi gösterilerek örgüt kültürünün de etkisiyle izleyicilerini etkileyebilmektedir (Avolio ve Bass, 1995: 205). Lider aynı zamanda izleyicilerin kişisel gelişiminin sağlanması için onlara koçluk yapmaktadır (Bass, 1990: 22). Dönüşümcü liderler izleyicilerinin mevcut görevlerini yerine getirmelerini ve ileride daha fazla sorumluluk almaları için var olan potansiyellerini değerlendirmektedir. Dönüşümcü liderler, hem örgütün ihtiyaçlarını karşılamak hem de izleyicilerinin yeteneklerini ve motivasyonlarını önemli ölçüde geliştirmek için onlara örnek olmaktadır (Bass, 1985: 35). Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin her birine ayrı ayrı ilgi göstererek onların kişisel gelişimine yardımcı olmaktadır (Acar, 2013: 10). Dönüşümcü liderler, astlarını potansiyellerini en üst düzeyde kullanmaya yönlendirmektedir (Bass, 1996: 6).

- **İlham Verme (Inspirational Motivation)**

İlham verme boyutunu, örgütün amacını ve karşılaşılabilecek zorlukları ortaya çıkarma, örgütün misyonunu açıklayarak işgörenlere ilham verme ve işgörenleri bu doğrultuda harekete geçirme şeklinde tanımlamak mümkündür (Cho ve Dansereau, 2010: 411). Liderler, gelecek odaklı, güçlü hayal, değer ve inançlara dayalı olan bir vizyon oluşturmayı amaçlamaktadır (Waldman vd., 2004: 358). Bu vizyon, bireylerin başarmak için ihtiyaç duydukları sonuçları tanımlamakta ve lider yüksek düzeyde kendine güven ve şevk ile geleceğe yönelik iyimserliği ortaya koymaktadır (Boehnke vd., 2003: 7). Dönüşümcü liderler, işgörenlerinden beklentilerini örgütsel sembollerle izleyicilerine iletmede ve amaçlarını basit şekilde açıklamaktadır (Acar, 2013: 9). İlham vermenin temel amacı, astlardan beklenen performans düzeyinin üstüne çıkılmasını sağlamaktır (Dilek, 2005: 22).

- **Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)**

Entelektüel uyarımı, liderin astların sorunlarının farkına varmalarını ve bu sorunlara yaratıcı çözümler üretmelerini sağlama süreci şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu özelliğe sahip olan lider, astlarını kendi düşüncelerini geliştirmeleri konusunda cesaretlendirmektedir (Güney, 2012: 410). Entelektüel uyarım, izleyicilerin karşılaşılabilecekleri sorunların farkında olmalarını aynı zamanda bu sorunların nasıl çözüleceğine dair uyarıların verilmesini ifade etmektedir. Lider izleyicilerinin hayal gücünü harekete geçirerek yeni düşünceler ve bakış açıları oluşturmaktadır (Bass, 1985: 37).

Dönüşümcü liderler, yeni bakış açılarını, farklı fikirleri ve sorunların çözümüne yönelik yeni yolları teşvik etmekte, eski yöntem ve düşüncelerin yeniden gözden geçirilmesi hususunda işgörenleri cesaretlendirmektedir. Böylece sorunların çözümü için ortaya atılan farklı ve yaratıcı

görüşlerin mantık çerçevesinde irdelenerek, uygun olan görüşün seçilmesi mümkün olmaktadır (Boehnke vd., 2003: 7). Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmeleri için işgörenlerin zihinsel kapasitelerini tam olarak kullanabilmeleri gerekmektedir. Bu boyutu benimseyen liderler, izleyicilerinin kapasitelerinden maksimum düzeyde faydalanmaktadır (Kurt, 2009: 65).

2.2. Örgütsel Bağlılık ve İlgili Tanımlar

İşletmenin verimliliğinin arttırılabilmesi için insan faktörünün örgütsel süreçlere etkin katılımının sağlanması ve örgütlerde işgücü kayıplarının, işgörenlerin devamsızlık oranlarının ve işten kaçma ve işe geç gelme gibi davranışların azaltılması gerekmektedir. Örgüt ile işgörenler arasında kurulan bağlar sayesinde, işgörenlerin örgütün amacı, değerleri ve kültürü etrafında toplanmaları ve işgörenlerdeki aidiyet duygusunun gelişmesi sağlanmaktadır (Çakır, 2001: 57).

1960'lı yıllarda yapılan araştırmalara göre işgörenlerin örgüte katılımları duygusal bir anlam ifade etmemekte sadece maddi gereksinimlerden kaynaklanmaktadır. 1970'li yıllara gelindiğinde işgörenlerin örgüt ile olan bağlarında, örgütün amaç ve değerlerine duygusal anlamda bağlanmalarından söz edilmektedir (Griffin vd., 2010: 125).

Örgütsel bağlılık kavramı 1956'da ilk kez incelenmiş olup daha sonra birçok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılık kavramının çok sayıda disiplini içinde barındırması ve her araştırmacının konuyu kendi uzmanlığı çerçevesinde değerlendirmesi sonucunda birçok farklı tanımlı bulunmaktadır (Eroğlu vd., 2011: 104-105). Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek bu doğrultuda çalışması ve örgütteki üyeliklerini devam ettirme çabası şeklinde tanımlanmaktadır (Mathieue ve Zajac, 1990: 171). Porter vd. (1974)'e göre örgütsel bağlılık, işgörenin örgütün amaç ve değerlerini kabul edip benimsemesi, örgütün amaçlarına ulaşması için gönüllü olarak gayret etmesi, örgüt üyeliğini sürdürmek için istekliliği şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, işletme amaç ve ilkelerine karşı inanç ve kabullenme, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba gösterme ve işletmede kendi varlığını devam ettirmede istekli olma şeklinde üç temel unsuru kapsamaktadır (Eisenberg vd., 1987: 181).

Aşağıda Tablo.2.5'e bakıldığında örgütsel bağlılık ile ilgili farklı tanımlar olmasına karşın tanımların birkaç ortak noktada birleştiği anlaşılmaktadır. Bu noktaları, işgörenin örgütle özdeşleşmesi, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayret etmesi şeklinde ifade etmek mümkündür.

Tablo 2.5. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Kiesler, 1971	Kişinin süregelen davranışlarına bağlanmasıdır.
Mowday vd., 1979	İşgörenin kendini örgütle veya bir örgüte karşı hissettiği nispi derecedir.
Davis ve Newstrom, 1989	İşgörenlerin örgütüyle olan kimlik birliğinin seviyesi ve örgütteki üyeliğinin devam etmesini istemesidir.
Farnham ve Pimlott, 1990	Zorlama olmadan, gönüllü ve bireysel bir algılamadır.
Morris vd., 1993	Bireyin bütünleşme ve gönüllülük eğilimidir.
Schermerhorn vd., 1994	İşgörenin örgütüne karşı hissettiği kimlik birliğini ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılamasıdır.
Allen ve Meyer, 1996	İşgörenin örgütünden istekli olarak ayrılma olasılığını azaltan işgörenin örgütle olan psikolojik bağıdır.
Meyer ve Allen, 1997	İşgörenlerin örgütlerindeki işine devamlı ve düzenli olarak gitmesiyle ilgili isteklilik, işletmedeki varlıkları koruması ve kendisini işletmenin amaçları ile bütünleştirmesidir.

Kaynak: Bakan, 2011: 7-9'dan uyarlanmıştır.

Kısaca, örgütsel bağlılık işgörenin örgütüyle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücünü ifade etmektedir (Porter vd., 1974: 603-605). İşgörenin örgüte olan bağlılığı, örgütteki üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyması, örgütü için çaba göstermesi ve örgütün değer, vizyon ve hedeflerini benimsemesi ile mümkündür. Bu yüzden örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı sadakati ve örgütün başarısı için göstermiş olduğu çabanın ifadesidir (İnce ve Gül, 2005: 7).

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Rekabetin giderek arttığı günümüzde örgütlerin bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için birçok faktör önemli olmakla birlikte işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları da oldukça önemlidir. Örgütlerin sektörde varlıklarını sürdürebilmeleri için işgörenlerini kaybetmemeyi ve onların örgütün bir parçası olarak işletmede kalmalarını hedeflemeleri önem taşımaktadır. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının düşük ya da yüksek düzeyde olması, işletmeden ayrılmalarında veya işletmede kalabilmelerinde belirleyici faktör olmaktadır (Yenihan, 2017: 172).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, işgören devir hızından kaynaklı maliyeti azalmaktadır (Bakan, 2011: 54). Aynı zamanda bu işgörenlerin düzenli ve zamanında işlerine gelmeleri, işin aksamaması, motivasyonlarının yerinde olması, iyi performans göstermeleri ve buna bağlı olarak verimliliğin artması gibi örgütler için olumlu sonuçların elde edilmesi açısından

önemlidir (Ertan, 2008: 7-10).

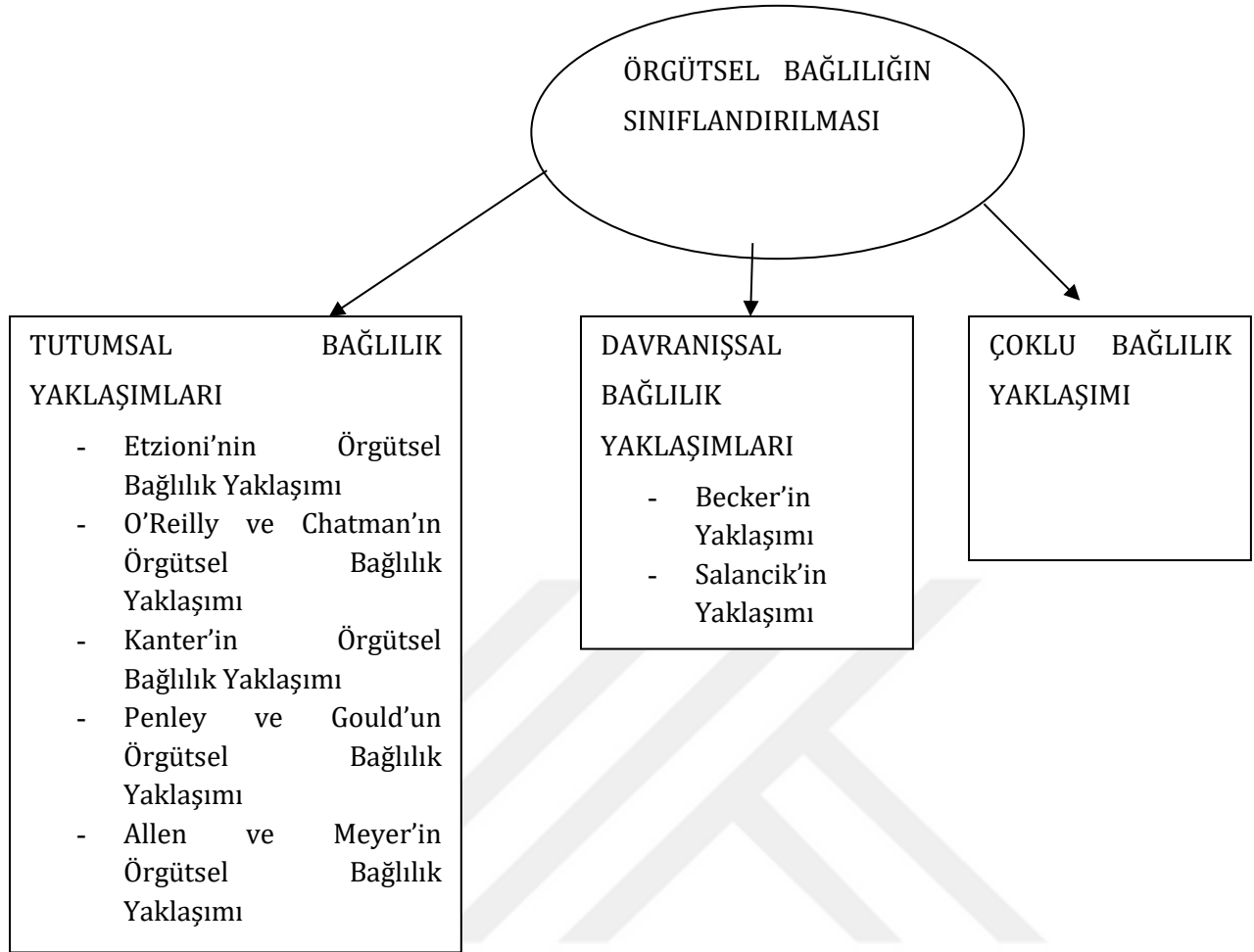
Otel işletmelerinde mevsimlik yoğunlaşma nedeniyle nitelikli olmayan çalışanların görev alması, aşırı iş yoğunluğu, çalışanların fazla iş yükü nedeniyle performanslarının azalması, işgörenlerin işi bırakma eğilimlerinin fazla olması gibi olumsuz nedenler hem müşteri memnuniyetsizliğine hem de işletme verimliliğine olumsuz yönde etki edeceğinden işgörenin örgütsel bağlılığının artırılması gerekmektedir (Kaya, 2012: 83-84). Otel işletmelerine uyumu sağlanan işgörenlerin kaybedilmesi ve tekrar aynı niteliklere sahip başka işgörenin işletmeye kazandırılması, işletmelere hem zaman kaybettirmekte hem de yüksek maliyetleri beraberinde getirmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36).

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yapıdadır (Bakan, 2011: 75). Örgütsel bağlılık genelde tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık yaklaşımları olarak iki temel boyutta incelenmektedir (Swales, 2002: 157). Tutumsal bağlılık, işgörenin örgütü ile ortak amacının olmasına ve duygusal ve tutumsal anlamda birlikte olması durumunda oluşmaktadır. Tutumlar, duygularla birlikte gerçekleşmesi durumunda meydana gelmektedir (Mowday vd., 1982: 76).

Davranışsal bağlılık ise, işgörenin davranışlarıyla sınırlanan ve bu davranışlardan dolayı örgüte karşı olan bağlılığın devam ettirilmesine karşı olan inanç şeklinde açıklanmaktadır. Davranışların gözle görülebilmesi, değiştirilememesi ve kişisel isteğe dayanması davranışsal bağlılığın oluşmasını etkileyen etkenlerdir (Çetin, 2011: 56).

Örgütsel davranış araştırmacılarının ve sosyal psikologların farklı açılardan değerlendirmeleri sonucu tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık kavramları ortaya çıkmıştır. Örgütsel davranış araştırmacıları tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşırken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 26).



Şekil 2.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce ve Gül, 2005: 26

2.2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum, bireyin olay veya kişilere karşı olan davranışlarını anlamlı kılan ve davranışlarına yön veren ögedir (Farr, 1994: 2). Tutumlar olumlu veya olumsuz olarak kişilerin bir durum veya olayı değerlendirmesine etki eden psikolojik olgulardır. Diğer bir ifade ile bireyin farklı etkenler doğrultusunda gösterdiği tavidir (Petty vd., 1997: 611). Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı olan ilişkileri hakkında düşünmeye başladıkları sürece odaklanmaktadır. İşgörenlerin kendi değer ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleri ile uyum derecesi tutumsal bağlılık ile ilişkilendirilmektedir (Allen ve Meyer, 1991: 62).

Tutumsal bağlılık, birey ile örgütün arasındaki bağın değerlendirilmesi sonucunda oluşan örgüte karşı olan bakış açısı veya duygusal manada örgüte yönelmedir (İnce ve Gül, 2005: 27). Tutumlar, işgörenin örgütün amacına ve değerlerine ve bulunduğu pozisyona duygusal anlamda bağlanmasını sağlamaktadır. Tutumsal bağlılık, işgörene örgütteki amacı ve pozisyonu gibi unsurlara duygusal bağlanmanın ötesinde belirli davranışlarda bulunmasına veya eğilim

göstermesine neden olmaktadır (Bakan, 2011: 77). Örneğin, örgütteki üyeliği devam ettirme/ettirmeme, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket edip/etmeme ve devamsızlık yapma/yapmama şeklinde olabilmektedir (Mottaz, 1989: 144).

Tutumsal bağlılık, işgörenin kendi hedef, amaç ve değerleri ile örgütün amaç, hedef ve değerlerini özdeşleştirmesi ve bu doğrultuda örgüt faaliyetlerini ve örgüt üyeliğini isteyerek devam ettirmesi gerekmektedir (Mowday, vd., 1979: 227).

Tutumsal bağlılığı genel olarak, işgörenin örgütüne katılımını ve örgütüne karşı hissettiği bütünleşme duygusu olarak ifade edilmektedir. Tutumsal bağlılık, işgörenin örgütteki üyeliğinin devamı için istekliliği, örgütün amaç, değer ve hedeflerine katılma, kabullenme ve inanma ve örgütün amacına uygun ve faydalı olacak şekilde çaba gösterme şeklinde üç bileşenle ifade edilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 172).

Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için istekli olma durumunu içermektedir (Mowday vd., 1982: 108). Literatürde Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Kanter, Penley ve Gould ve Allen ve Meyer'in geliştirdikleri tutumsal bağlılık yaklaşımları öne çıkmaktadır.

2.2.2.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni yaptığı çalışmalarda örgüt üyeleri üzerindeki güç ve yetkiyi örgütsel bağlılığı arttıran bir neden olarak görmektedir (Şahin, 2014: 52). Etzioni'ye göre örgütsel bağlılığın esas sebebi, örgütün örgütteki işgörenler üzerindeki otoritesi ve gücüdür (Solmuş, 2004: 213). Etzioni örgütsel bağlılığı, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç gruba ayırmaktadır (Balay, 2000: 20).

Ahlaki bağlılık, örgütün amaç, değer ve hedeflerinin işgörenler tarafından benimsenmesi ve kabullenilmesine yönelik duyulan olumlu hislerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 46). Ahlaki bağlılıkta, örgütün standart ve değerleri içselleştirilmekte ve işgörenlerin örgüte katılımları ödüldeki değişimden etkilenmemektedir (Newton ve Shore, 1992: 277). Aynı zamanda işgören örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmekte ve işine değer vermektedir (Gül, 2002: 43).

Hesapçı bağlılık, örgütsel bağlılığın yararlanılan yönünü ifade etmektedir. Hesapçı bağlılık örgüt ile işgören arasında yapılan bir tür değişim bağlılığıdır (Penley ve Gould, 1988: 46). Hesapçı bağlılık, ahlaki bağlılık ile kıyaslandığında örgüt ile daha az yoğun bir ilişki bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 33). İşgörenlerin örgüte olan bağlılık düzeyleri isteklerinin karşılanmasıyla orantılıdır (Balay, 2000: 20). İşgörenlerin örgüte yatırımları karşısında aldığı ödülleri arasında yararlı ve tarafsız değişim ilişkisi söz konusu olduğunda örgütüne hesapçı bağlılık göstermesi söz konusudur (Güçlü, 2006: 10).

Yabancılaştırıcı bağlılık, işgören davranışlarının sınırlandırılması sonucu ortaya çıkmakta

ve örgüte karşı olumsuz bir yönelme olarak tanımlanmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenin örgütünü cezalandıran veya zarar veren bir örgüt olarak görmesi durumunda oluşmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta işgören örgüte bağlılık hissetmemesine karşın örgüt üyeliğini duygusal yönden sürdürmektedir (Balay, 2000: 16).

Etzioni'ye göre işgörenlerin örgütün norm ve beklentilerine uygun tutum ve davranışlar sergilemesinde, korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güç etkili olmaktadır. Korkutma gücünde işgörenin örgütün norm ve beklentilere uygun davranmadığı zaman ceza verilmektedir. Bunun zıttı olan ödüllendirici güçte, işgörenin davranışları beklentiler ile uyumludur. Sembolik güçte ise işgörenin örgütünde kabul görmesi, saygı ve prestij gibi sembolik ödüllere dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 34). Etzioni'nin sınıflandırmasına göre sembolik güç "ahlaki bağlılık", ödüllendirici güç "hesapçı bağlılık" ve korkutma gücü ise "yabancılaştırıcı bağlılık" üzerinde etkilidir.

2.2.2.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık; işgörenin işine sahip çıkma duygusu, işine olan sadakati ve örgütün amaç ve değerlerine yönelik duyduğu psikolojik bağlanma durumudur (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Bu yaklaşım uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Bakan, 2011: 85).

Uyum boyutunda, işgörenler, örgütlerini yüzeysel desteklemektedir. İşgörenler örgütüne ve değerlerine inanmamakla birlikte, cezalardan kurtulmak ve ödüller elde etmek için örgütlerine karşı duydukları bu bağlılığa uyum bağlılığı denmektedir (Brockner vd., 1992: 244). Diğer bir tanım ile uyum, işgörenlerin tutum ve davranışlarını ödül kazanmak için örgütün istek, amaç ve hedefleri ile uyumlu şekilde hareket etmesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Özdeşleşme boyutunda, işgören kendisini örgütün bir parçası olarak görmektedir. İşgörenin üyeliğini sürdürdüğü örgütündeki diğer işgörenler ile yakın ilişki içerisine girmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 494). Özdeşleşmenin gerçekleşebilmesi için işgörenlerin tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek ve iş doyumunu elde etmek için diğer işgörenler ile ilişkilendirmesi gerekmektedir. Aynı zamanda örgütün amaç, değer ve hedeflerinin işgörenler tarafından kabullenilmesi ve işgörenlerin bunlarla özdeşleşmesi gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 35).

İçselleştirme boyutu, örgütün değerleri ile işgörenin tutum, davranış ve şahsi değerlerinin uyumluluğu durumunda ortaya çıkmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1996: 174). Örgütler açısından örgütsel bağlılıktaki içselleştirme boyutu en elverişli halidir (Güçlü, 2006: 14).

İşgörenlerin örgütsel bağlılığı, üç unsura göre şekillenmektedir. Uyum boyutunda, dışsal ödüllere ulaşmak, özdeşleşme boyutunda örgüt ve diğer işgörenler arasında yakın bir ilişki isteği,

içselleştirme boyutunda ise, örgütün değerleriyle kişinin değerleri arasındaki uyum göz önünde bulundurulmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 494).

2.2.2.1.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter, örgütsel bağlılığı işgörenlerin tecrübeleri ile örgütün imkanlarının kesişimi olarak görmektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenler ve örgütün ihtiyaçlarının düzenlenmesi ve işgörenlerin olumlu veya olumsuz duygulanım yaşamaları sürecidir (Kanter, 1968: 499).

Kanter'e göre, örgütsel bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemlerinin çerçevesinde oluşmaktadır. Sosyal sistemler, sosyal kontrol, gruptaki birliktelik ve duygusal yönelimlerden, kişilik sistemi ise normatif, bilişsel ve duygusal yönelimlerden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç grupta incelemektedir (Kanter, 1968: 499-517).

Bu bağlılık türlerinden devam bağlılığı işgörenin örgütün varlığını sürdürebilmesi için kendini örgüte adanmasıdır. İşgörenin örgütten ayrılmasının maliyetinin fazla olması veya ayrılmasını güçleştirecek kişisel fedakârlık ve yatırımlar yapmaları sonucu devam bağlılığı oluşmaktadır (Varoğlu, 1993: 6). Başka bir ifadeyle devam bağlılığı, örgütün varlığını sürdürebilmesi için işgörenin kendisini örgüte adanması ve örgütten ayrılma maliyetinin, örgütte kalma maliyetinden daha fazla olması durumunda gerçekleşmektedir (İnce ve Gül, 2005: 30).

Devam bağlılığı, özveri ve yatırım olmak üzere iki faktörden etkilenmektedir. İşgörenler, özverili olma konusunda karar verdiklerinde örgütlerine olan bağlılıkları da artmaktadır. İşgörenlerin örgüte üyeliğinin bir maliyetinin olması örgütteki üyeliklerinden vazgeçmesini zorlaştırmaktadır. İşgörenler örgüte yaptığı yatırımlar sayesinde kazançlar elde etmekte ve örgütü ile bütünleşmektedir. Bunun sonucu olarakta örgütün başarısı işgörenleri etkilemekte ve işgörenler de örgütün başarısından kendilerine düşen payı almaktadır (Cengiz, 2001: 34).

Kenetlenme Bağlılığı, bireyin ait olduğu gruba karşı duygusal bağlılığını ve grup üyeleri ile özdeşleşmesini ifade etmektedir (Cengiz, 2001: 34). Kenetlenme bağlılığı, işgörenin önceki sosyal ilişkileri bırakması veya grubun bütünleşmesini kolaylaştıran simgeler, örgütsel semboller ve törenlere katılma ve benzeri unsurlardan oluşmaktadır (Varoğlu, 1993: 7). Örgütler, işgörenlerin örgüte psikolojik olarak yakınlaşmalarını sağlamak için aktivite ve olanaklar sunmaktadır (Güçlü, 2006: 12). Kenetlenme bağlılığında, grup içindeki çekişmeler, olumsuz çatışma ortamı, psikolojik yıldırma gibi olumsuzluklar ortadan kalkmakta ve örgütteki birlik ve düzen sağlanmaktadır (Kanter, 1968: 499).

Kontrol bağlılığı ise işgörenlerin örgüt normlarına olan bağlılığıdır (Zeynel, 2014: 79). Bu bağlılık işgörenlerin örgütteki faaliyetlerinde örgütün değer ve normlarına uygun davranışlar gösterdikleri ve bu unsurları temsil ettiklerine inandıklarında oluşmaktadır (Kanter, 1968: 499).

Kontrol bağıllığı, lider tarafından verilen emir ve kuralların örgüt üyelerinin devam ettirmesidir. Kontrol bağıllığı, işgörenin örgütün norm ve değerlerine inanması durumunda ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 31).

Örgüt tarafından istenen tutum ve davranışların sergilenmesinde kontrol bağıllığı sayesinde işgörenler örgütün norm ve kurallarına uygun şekilde hareket etmektedir (Varoğlu, 1993: 7). Kontrol bağıllığının fazla olması örgütlerdeki norm ve değerlerin kabul edilmesi sonucu bütünleşme ve disiplin gerçekleşmekte ve işgörenler örgütün amaçlarına doğrudan yönelmektedir (Kanter, 1968: 515-517). Ayrıca işgörenler örgütün normlarını kendi istekleriyle benimsedikleri taktirde kontrol bağıllığı artmakta ve bu durum işgörenlerin performansının artmasına yardımcı olmaktadır (Güney, 2012: 285).

2.2.2.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

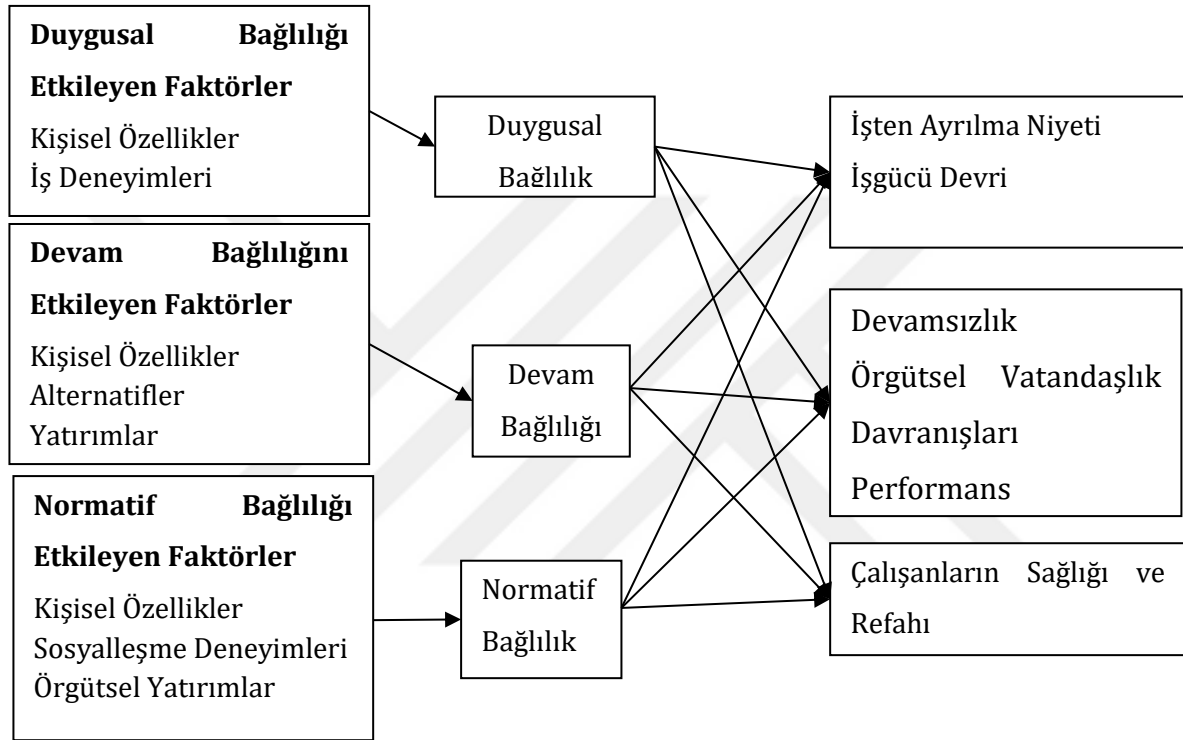
Bu teoride, örgütsel bağlılık boyutlarını Etzioni'nin sınıflandırmasında olduğu gibi ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç düzeyde incelemektedir (Penley ve Gould, 1988: 45-46). Ahlaki bağlılık, işgörenin kendisini örgütün başarısının veya başarısızlığının kendisinden kaynaklandığını düşünmesi ve örgüte kendini adaması şeklinde açıklanmaktadır. Hesapçı bağlılıkta, işgörenin performansında, iş bittikten sonra elde edeceği ödüller veya işin gerçekleşmesi sırasında verilen teşvikler etkili olmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık ise işgörenin başka bir alternatifinin olmadığını hissettiğinde örgütte kalmaya devam etmesi durumunda oluşmaktadır (Cengiz, 2001: 27-30).

Etzioni'nin araştırmasının tersine örgütte üç tip bağlılık birlikte olabilmektedir. Her bağlılık türünü farklı değişkenler ile ilişkilendirmek mümkündür fakat bunlar birlikte kullanıldığı zaman daha anlamlı hale gelmektedir. Ahlaki bağlılık, örgütteki üyeliğin sürdürülmesiyle ilgili olduğundan işgörenler işe aşırı düşkünlük, kendini işe adama ve benzeri davranışlar sergilemektedir. Hesapçı bağlılık, işgörenlerin kazanımları ile ilgili olduğundan işgörenler kendini sevdirmeye yönünde davranışlar sergilemektedir. Bu durum örgüt üyeliğinin devamı ile ilgili olduğundan ahlaki bağlılık ile hesapçı bağlılığın örgütlerde birlikte bulunduğunu söylemek mümkündür. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise örgütteki üyeliğin devamında bir zorunluluk durumu bulunmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 45-57).

2.2.2.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık işgörenin örgütten isteyerek ayrılma durumunu azaltan işgören ile örgüt arasında kurulan psikolojik bağıdır. Aynı zamanda örgütsel bağlılık, işgörenlerin işlerine devam etme isteğinde olmaları, düzenli olarak işlerine gelmeleri, örgütün sermayesini korumaları ve

örgütün amaçları ile kendi amaçlarını bütünleştirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1996: 253). Örgütsel bağlılık kavramı psikolojik yönden araştırılmakta ve örgüte olan bağlılığın tutumsal boyutu ön plana çıkarılmakta, işgörenler ile örgüt arasındaki ilişkide psikolojik bir bağ kurulmaktadır (Meyer vd., 1993, 539). Araştırmacılar tarafından 1984 yılında yapılan ilk çalışmada duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Sonraki aşamada örgütsel bağlılığın ahlaki boyutuna değinen normatif bağlılığın modele eklenmesi sonucu üç boyutlu model geliştirilmiştir (Meyer vd., 2002: 21).



Şekil 2.2. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer vd., 2002: 21)

Şekil 2.2.'de görülen modele göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Örgütsel bağlılık bileşenleri, örgüt ile işgören ilişkilerini etkilemekte ve işgörenin örgütteki varlığının devamında rol oynamaktadır (Meyer vd., 1993: 539).

Örgütün norm, değer ve inançlarının işgörenlerce duygusal yönden benimsendiği ve bunlara işgörenlerin bağlanmaları durumunda duygusal bağlılık ortaya çıkmaktadır (Merritt, 2012: 422). Duygusal bağlılıkta işgören ile örgütü özdeşleşmektedir. Duygusal bağlılık; işgörenlerin örgütün değerlerine inanarak benimsedikleri, örgütteki üyeliğinden memnun oldukları ve örgütleri için faydalı olacak işler yapmayı amaçladıkları zaman ortaya çıkmaktadır (Kaplan, 2010: 87). Duygusal bağlılıkta en önemli nokta, işgörenin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesidir (İnce ve Gül, 2005: 40). Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler örgütün amaç

ve hedeflerine ulaşabilmesi için diğer işgörenlerden daha çok performans sergilemektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Devam bağlılığında işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları ihtiyaçtan ve örgütten ayrılmalari sonucu ortaya çıkabilecek maliyetlerden kaynaklanmaktadır (Swales, 2004: 189). Başka bir ifadeyle devam bağlılığında işgörenin örgütteki yatırımlari, örgütten ayrılmanın maliyetinden fazla ise işgören örgüte bağlanmaktadır. Bu maliyetten daha fazla ödöl görmek, işgörenin örgütsel bağlılığını arttıracaktır (Balay, 2000: 22). Devam bağlılığının yatırım ve alternatifler olmak üzere iki temel belirleyicisi bulunmaktadır (Bakan, 2011: 99).

Yatırımlar işgörenin örgütteki performansı, çabası, çalıştığı süre veya kullandığı bilgiler ve benzeri unsurlardan oluşmaktadır (Becker, 1960: 33-34). İşgören örgütten ayrıldığında yatırımlardan vazgeçmektedir. Tam tersi durumda ise bu yatırımların maliyetlerine katlanmak zorunda kalmaktadır. İşgörenlerin yaptığı yatırım zamanla artmakta aynı oranda örgüte olan bağlılıklari da artmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556).

Alternatifler, işgörenin örgütü dışındaki alternatif istihdam olanaklarıdır. İşgörenin alternatif istihdam olanağının bulunup bulunmaması devam bağlılığının artmasına veya azalmasına neden olmaktadır. Başka bir ifadeyle, alternatif istihdam olanağının bulunması ile devam bağlılığı birbiriyle ters yönlü ilişki içerisinde (Bakan, 2011: 100).

Normatif bağlılık, işgörenlerin örgütüne, değerlerine ve politikalarına yönelik bağlılıktır. Normatif bağlılıkta işgörenlerin değer yargıları örgütlerine olan bağlılıklarında belirleyicidir (Swales, 2004: 190). İşgörenin değer yargıları, işgöreni örgütüne bazı nedenler ile yükümlölük duygusuyla bağlamaktadır (Love, 2013:193). İşgörenlerdeki yükümlölük duygusu, kişisel fayda sağlamak için değil yaptıklarını ahlaki yönden doğru bulduklari için oluşmaktadır (Balay, 2000: 22).

Normatif bağlılık, işgörenin örgüte katılımından önce ailesi veya kültüründen gelen normatif inançlar veya örgüte katılımından sonra yaşanan sosyalizasyon süreçleri ile açığa çıkmaktadır. Bu süreçlerin sonucunda işgören davranışlarının doğru olup olmadığını ve kendisinden beklenenlerin farkına varmaktadır. Böylece işgören örgüte bağlılık gösterme davranışını benimseyerek içselleştirmektedir (Wiener, 1982: 419-420).

Normatif bağlılıkta işgörenlerin örgütte gösterdiği çaba karşısında kendisine sağlanan imkanlar yani karşılıklar oldukça önemlidir. İşgörenler kendisini özel hissettiği karşılıkların etkisi ve değer yargıları ile birlikte ahlaki yönden örgüte bağlanmaktadır (Scholl, 1981: 590-591).

Allen ve Meyer (1996)'in modelindeki üç bağlılık türünün ortak noktaları bulunmaktadır. Bunlardan birincisi işgören ile örgüt arasındaki ilişkileri yansıtan ve işgörenlerin örgütteki üyeliklerinin devamı için kararları içeren bir psikolojik yapı olmalarıdır. Diğerleri ise işgören ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağ bulunmasıdır. Duygusal bağlılıkta işgören istediği için, devam bağlılığında işgörenlerin örgütte kalmaya ihtiyaç duyduklari için,

normatif bağlılıkta ise ahlaki nedenler ile gerçekleşmektedir (İnce ve Gül, 2005: 42-43).

2.2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, işgörenin geçmişte yaptığı davranışları sonucu örgütüne bağlılık süreciyle alakalıdır (Gül, 2002: 47). Davranışsal bağlılıkta işgörenin örgüt ile karşılıklı bir değiş tokuş ilişkisi içerisine girmesi, bunun sonucunda işgörenin örgütte kalmasında isteklilik, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama ve benzeri davranışlar sergilemesi söz konusudur (Bakan, 2011: 91).

Davranışsal bağlılıkta işgörenler sergiledikleri davranışın uygun olması durumunda tekrarlamakta ve davranışın devamını sağlamaktadır. Bu tutum işgörenin davranışsal bağlılığı olarak ortaya çıkmakta ve işgören tekrarlanan bu davranışa uygun şekilde hareket ederek bu davranışların sürekli olabilmesini sağlamaktadır (Oliver, 1990: 20). Literatürde Becker'in yan bahis ve Salancik'in yaklaşımı olmak üzere iki davranışsal bağlılık yaklaşımı bulunmaktadır.

2.2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı (Becker's Side Bet Theory)

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin bazı yan bahislere giderek bir davranış düzeni çerçevesinde doğrudan veya dolaylı yünden çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bu doğrultuda işgörenin yan bahisler ile ilgili alacağı kararların gerçekleşmesi için bir sürecin ve birikimin olması gerekmektedir (Shore vd., 2000: 429).

Yan bahis yaklaşımında işgören örgütteki yatırımlarını kaybetmemek için örgütte düzenli gerçekleştirdiği ve tutarlı olan davranışları sergilemeye devam etmektedir (Ritzer ve Trice, 1969: 477). İşgören örgütten ayrılmasının maliyetlerini de değerlendirerek işgören örgütte kalmaya zorunlu hissetmektedir (Bedük, 2019: 53). İşgörenlerin yan bahse girme nedenleri genel kültürel beklentiler, kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, kişisel uyum, sosyal roller ve sosyal süreçler olmak üzere dört grupta incelenmektedir (Becker, 1960: 36-39).

Genel kültürel beklentiler, işgörenin yaşamış olduğu toplumun değer yargılarının etkisi ile meydana gelen ve işgören davranışlarını sınırlandıran yan bahislerdir. Örnek olarak, işgörenin sıkça iş değiştirmesinin toplumda ayıplanması ve işgörenin de bu yönde davranış sergilemesini göstermek mümkündür. Kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, bürokratik temelli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Örnek olarak, işgörenin işten ayrılması durumunda emekli aylığından yapılan kesintileri göstermek mümkündür. Kişisel uyum ve sosyal rollerde, işgörenin örgütteki sosyal rolüne karşı uyum göstermesi yan bahis olarak algılanmakta ve bu durum işgörenin bağlılık göstermesinde etkili olmaktadır. Sosyal süreçlerde ise, işgörenin ilişkili olduğu sosyal çevresinde kendisi hakkında oluşan kanaatin değişebileceği veya zarar görebileceğini

düşünmesi yan bahis olarak algılanmakta ve bu durum işgörenin bağlılık göstermesinde etkili olmaktadır. Özetle, bu yaklaşıma göre ekonomik ve sosyal çıkarlarını kaybetmemek için işgörenler örgütteki üyeliklerini devam ettirmektedir.

2.2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık işgörenlerin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmakta ve işgörenler geçmişteki davranışları ile tutarlı davranışlar sergilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981, 598). İşgörenlerin tutumlara aykırı davranışlar sergilemesi tutum ile davranışlar arasında uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Bakan, 2011: 97). Tutum ile davranış arasında uyum olması durumunda örgütsel bağlılık, uyumsuzluğun olması durumunda ise stres ve gerilim meydana gelmektedir (Atak, 2009: 108).

2.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Çoklu bağlılık kavramı tutumsal bağlılık kavramının gelişmesiyle ortaya çıkmış olup Reichers'in (1985) çalışmasına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda işgörenler örgütte farklı örgütsel bağlılık yaklaşımlarını birlikte gösterebilmektedir (Kılınç, 2013: 54). Ayrıca işgörenlerin deneyim kazandığı bağlılıklar arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır (Reichers, 1985: 473).

Reichers çoklu bağlılık yaklaşımında, işgörenlerin bağlılıklarının birbirinden farklı olabileceği öngörülmektedir. Bir işgörenin örgüte bağlanması personel politikasını beğenmesinden kaynaklanabilirken başka bir işgören için yatırımlarının karşılığını alması durumunda gerçekleşebilmektedir (Reichers, 1985: 467). Çoklu bağlılık yaklaşımında işgörenler bağlılıklarını, örgüt üyelerine veya yöneticilerine karşı gösterebileceği gibi örgütün dış çevre bileşenleri olan müşteriler, sendikalar, meslek odaları ve topluma karşı da gösterebilmektedir (Varoğlu, 1993: 9-12).

2.3. Örgüt Kültürü ve İlgili Tanımlar

Kültür aynı toplumda yaşayan kişiler tarafından paylaşılan, kuşaktan kuşağa aktarılan tutum, davranış, değer, inanış ve yaşam tarzlarının anlamlandırılmasını sağlayan bir olgudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 327). Başka bir tanıma göre kültürü, bir grup veya toplum üyelerini diğerlerinden ayıran genel zihin yapısı olarak tanımlamak mümkündür (Hofstede, 1984: 82).

Örgüt kültürünü örgütteki yaşamın bir parçası ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anlayış biçimleri, normlar ve değerler olarak tanımlamak mümkündür (Beyer ve Trice, 1987:6). Örgüt kültürünü, bir grup veya örgütün tamamının kabullendiği ve ortak paylaştığı değerler

sistemi olarak tanımlamak mümkündür (Pettigrew, 1979: 572). En genel ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından oluşturulan, işgörenler tarafından benimsenen ve örgütü bir arada tutarak diğer örgütlerden ayıran değerlerin tümüdür (Brady ve Haley, 2013: 40).

Örgüt kültürünün özelliklerini dört grupta toplamak mümkündür (Eren, 2020: 138-139).

1. Örgüt kültürü öğrenilerek veya sonradan kazanılarak oluşmaktadır. Örgüt kültürü, liderin işgörenlere empoze ettiği norm ve davranışlar ile ortaya çıkmaktadır.
2. Örgüt kültürü örgütteki üyeler arasında paylaşılmalıdır. Örgüt kültürü hikayeler, semboller ve seremoniler aracılığıyla örgüt üyeleri arasında yayılmakta ve örgüte yeni katılan işgörenlere aktarılmaktadır.
3. Örgüt kültürü, işgörenlerin düşünce yapılarında, bilinci ve hafızalarında inanç ve değerler olarak yer almakta ve işgörenin davranışlarını şekillendirmektedir.
4. Örgüt kültürü sürekli olarak tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranış kalıplarından oluşmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürü, geçmişten günümüze kadar aktarıldığı gibi gelecekte de var olacak bir yapıdadır.

Örgütün güçlü ya da zayıf örgüt kültürüne sahip olması işgörenlerin örgütün misyon ve değerleri hakkındaki fikirlerine göre farklılık göstermektedir. Örgüt üyelerinin çoğunluğunun misyon ve değerler üzerinde aynı doğrultuda birleşmesi durumunda güçlü bir örgüt kültürü oluşmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 522).

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan örgüt kültürü, stratejilerin uygulanmasını ve örgütteki değişimleri kolaylaştırmakta ve örgütün müşterilerin nezdindeki imajını güçlendirmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde, hizmet sunulduğu ve örgütün imajı önemli olduğu için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak gerekmektedir (Chatman ve Jehn, 1994: 524).

Örgüt kültürü unsurlarının, işgörenler tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi durumunda işgörenler örgüte bağlanmaktadır. İşgörenlerin örgütlerine olan güçlü bağlılıkları güçlü bir örgüt kültürünü beraberinde getirmektedir. Örgüt kültürü, işgörenleri daha yüksek ideal ve değerler etrafında toplamakta ve işgörenleri amaçlara yönlendirerek motive etmektedir. Sonuç olarak işgörenin örgüte olan bağlılığı ve örgütün başarısı için sarf ettiği çaba artmaktadır (Chatman ve Cha, 2003: 23).

2.3.1. Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan sistematik çalışmalardan ilki 1930'lu yıllarda yapılan Hawthorne deneyleridir. Hawthorne deneylerinde kültürel değerlerin iş hayatında karşılaşılan her durum veya olayı etkilediği ve işgören motivasyonunu ekonomik faktörler kadar etkilediği

ortaya çıkmıştır (Dingwall ve Strangleman, 2007: 470).

Örgüt kültürü kavramına yönetim literatüründe ilk kez Andrew Pettigrew tarafından 1979'daki "On Studying Organizational Culture" adlı çalışmada değinilmektedir. Bu çalışmada değer, inanç, örf ve adet gibi örgüt kültürü unsurlarının örgütsel açıdan nasıl değerlendirileceği açıklanmaktadır (Danışman ve Özgen, 2003: 94). Deal ve Kennedy'nin "Corporate Culture", Peters ve Waterman'ın "In Search of Excellence", Ouchi'nin "Theory Z" ve Pascale ve Athos'un "The Art of Japanese Management" adlı çalışmaları kavramın ortaya çıkışını ve yaygınlaşmasını sağlamıştır (Unutkan, 1995: 35).

2.3.2. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Örgüt kültürünün anlaşılmasını ve değerlendirilmesini sağlayan temel unsurlar literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Schein (1985: 3- 4)'ın yaptığı sınıflandırmaya göre örgüt kültürü gözlemlenebilir nesneler, değerler ve temel varsayımlar boyutlarından oluşmaktadır. İşyeri mimarisi, teknoloji, ofis düzeni, üniforma, hikâyeler, örgüte uyum materyalleri, davranış biçimleri gözlemlenebilir nesnelerdir (Schein, 1985: 3-4). Başarı, güven, itaat, yardımseverlik, sorumluluk ve eşitlik gibi değerler örgütsel sorunların çözümünde yardımcı olmaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011:222).

Trice ve Beyer (1984: 654)' e göre örgüt kültürü ideoloji, norm ve değerler, ritüeller, seremoniler ve kahramanları kapsayan şekilsel unsurlardan meydana gelmektedir. Hofstede vd., (1990: 291) örgüt kültürünün temel unsurlarını törenler, kahramanlar, semboller, seremoniler gibi gözlemlenen unsurlar ve değerler olarak açıklamaktadır. Bir diğer sınıflandırmaya göre ise örgüt kültürünü oluşturan unsurlar düşünceler sistemi ve kültür taşıyıcıları olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Düşünceler sistemi içerisinde değerler, normlar ve inançlar, kültür taşıyıcıları olarak ise, törenler, semboller, seremoniler, gelenekler, efsaneler, dil ve benzeri yer almaktadır (Unutkan, 1995: 45-46).

2.3.2.1. Değerler

Değerler terimi, toplumdaki kişiler tarafından paylaşılan yazılı olmadığı halde toplumca kabul edilen bir kavramı ifade etmektedir (Şişman, 2007: 4). Değerler, kişi ve çevresi arasındaki etkileşimin sonucunda ortaya çıkmakta ve işgörenlerin örgütlerdeki davranış, olay ve sonuçlara karşı istenen genel kriterler, standartlar veya prensiplerden oluşmaktadır (Robbins, 1989: 119) Değerler, kültürün gözle görülmeyen içsel yönünü oluşturmakta ve örgütsel problemlerin nasıl çözülebileceğini göstermektedir (Şişman, 2007: 79).

Değerleri temel değerler ve araçsal değerler olmak üzere iki şekilde sınıflandırmak

mümkündür. Temel değerler olarak, mükemmeliyetçilik, sorumluluk, güvenilirlik, karlılık, yenilikçilik, ahlak veya kaliteyi göstermek mümkündür. Araçsal değerler olarak ise çok çalışmak, geleneklere ve otoriteye saygı göstermek, korumacı ve dikkatli olmak, kanaatkârlık, yaratıcılık ve cesurluk, dürüstlük, risk alabilmek ve standartları koruyabilmek gösterebilir. Araçsal değerler örgütlerin temel hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır (Jones, 2004: 196).

2.3.2.2. Normlar ve İnançlar

Normlar, değerlerden beslenmekte ve kişinin davranışlarını ve yaşayışlarını belirleyen kurallardan oluşmaktadır (Peterson, 2013: 361). Normlar, örgütlerde açıkça ifade edilmese de örgüt üyeleri tarafından bilinmekte ve örgüt üyelerinin davranışlarını oldukça etkilemektedir (Sabuncuoğlu, ve Tüz. 2008: 340). Örgütlerde yazılı ve yazılı olmayan şekilde olan normlar resmi yönerge ve kılavuzlar kadar etik değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Normlar, örgütsel sorunların çözümüne destek vermekte ve örgütün başarısını sağlamaktadır (Özden ve Najimudinova, 2013: 4820).

İnançlar, örgütte istenilenin ne olduğunu göstermekte ve olay, durum ve uygulamalar karşısında iyi veya kötü şeklinde değerlendirme ve yargılama yapabilmek için ölçüt olarak kullanılmaktadır (Bozoğlu, 2011: 14). İnançların oluşumunda kişisel özellikler ve kültürel değerler birlikte ele alınmaktadır. İnançlar örgüt içindeki tutum ve davranışları etkileyerek grup üyeleri arasındaki ilişkilere yön vermektedir. Bu nedenle örgüt yönetiminin farklı değer ve inançlara sahip işgörenlerin bulunabileceği hususuna dikkat etmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 343). Örgütteki üyeler arasındaki inançların birbirine benzemesi örgüt kültürünün güçlü olmasını sağlamakla birlikte kültürün örgüt içinde benimsenmesini yaygınlaştırmaktadır (Şişman, 2007: 81).

2.3.2.3. Örgütsel Semboller

Örgütün logosu, işletmenin dizaynı, mobilyaları, ödülleri, kahramanları ve üniformaları gibi somut unsurlar örgütsel sembolleri oluşturmaktadır (Özden ve Najimudinova, 2013: 4817). Örgütsel semboller bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikleri yansıtmaktadır. Örneğin açık ofisler örgütün hiyerarşik olmayan, informal ve esnek bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Büyük ofisler, kaliteli mobilyalar ve özel şoförlü araçların bir örgütte var olması ise bu örgütte statüye önem verilen bir kültürün varlığını yansıtmaktadır (McKenna, 2020: 528).

2.3.2.4. Ritüel ve Seremoniler

Ritüel ve seremoniler işgörenlerin kendilerini örgütle özdeşleştirmelerinde etkili olmaktadır. Ritüel ve seremoniler önemli başarıları olan kahramanları onurlandırmakta ve işgörenler arasında özel etkinlikler yapılarak bağ kurulmaktadır (McKenna, 2020: 527). Seremoniler örgütte belirli bir mesaj iletmek istendiği zaman gerçekleştirilmekte ve kahramanlar, mitler ve semboller ile ilgili kutlamalar yapılmaktadır. Seremoniler örgüt kültürünün sağlamlaştırılmasında etkili olmakta ve gelenekselleşen etkinlikler olan ritüelleri kapsamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 577).

Örgütlerde geçiş ritüelleri, değişim ritüelleri, iyileştirme ritüelleri, yenilenme ritüelleri, anlaşmazlıkları çözme ritüelleri ve birleştirme ritüelleri gibi farklı ritüeller bulunmaktadır. Geçiş ritüelleri, kişiler için yeni olan sosyal rol ve statülere geçişi kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda kişilerin sosyal rolleri yerine getirme şekillerindeki değişiklikleri en aza indirmekte ve devam eden ilişkilerde dengeyi yeniden kurmaktadır. Değişim ritüelleri, sosyal kimlikleri ve bu kimliğin kişilere kazandırdığı gücü kısıtlamaktadır. İşletmede sorunların var olduğunu açıkça kabullenerek ayrıntılarıyla tartışılması ve gruba kimin ait olup olmadığı belirlenerek grup sınırlarını korumaktadır. İyileştirme ritüelleri, örgütte sosyal kimlikleri ve bunların işgörenlere sağladığı güçleri geliştirmektedir. Örgütte başarılı işgörenler tanıtılarak diğer işgörenlerin de benzer çabalar göstermesi sağlanabilmektedir. Yenilenme ritüelleri, sosyal yapıları yenilemek ve bu yapının işleyişini iyileştirmektedir. İşgörenlere örgütte herhangi bir sorununun bulunmadığının kabullendirilmesini ve sorunların ortaya çıkması durumunda bir şeyler yapılacağına dair güvence verilmesini ifade etmektedir. Anlaşmazlıkları çözme ritüellerinde, çatışma ve saldırganlık azaltılmakta ve bozulmuş sosyal ilişkiler yeniden kurulmaya çalışılmaktadır. Birleştirme ritüelleri ise örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve onları bir sosyal sisteme bağlayan ortak duyguları teşvik etmekte ve canlandırmaktadır (Trice ve Beyer, 1984: 657).

2.3.2.5. Hikayeler ve Efsaneler

Hikayeler, işgörenlerin motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını arttırmakta ve örgüte yeni katılan işgörenlerin sosyalleşmesinde katkıda bulunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 39). Örgütün kurucuları veya mevcut yöneticileri tarafından işletmeyi etkileyen kararların alınması sırasında işgörenlerin duyduğu veya şahit olduğu olaylara hikaye denmektedir (Şahin, 2019: 36). Hikayeler örgüt kültürünün aktarılmasında kullanılmaktadır. Hikayeler aracılığıyla örgüte yeni katılanlara örgüt kültürü hakkındaki önemli hususlar anlatılmaktadır. Örgütün kültürel değerleri hakkında bilgi vermenin bir diğer yolu kurgusal detaylarla zenginleştirilmiş efsaneleri (mitleri) kullanmaktır. Örgütün kuruluş hikayesinden, örgütte yaşanan bir kriz döneminden veya büyük

etki yaratan bir inovasyondan bahsedilmesi örgüte yeni katılan işgörenlere hangi değerlerin örgüt için vazgeçilmez olduğunu göstermektedir (Jex ve Britt, 2014: 452-453).

Hikaye ve efsanelerde örgütün kurucuları, geçmişte yapılan hatalar ve kuralların çiğnenmesi gibi örgüt için önemli olaylar ve insanlara yer verilmektedir (Robbins ve Coulter, 2016: 56). İşgörenlerin örgütün kültürel değeri ve normları hakkında ipuçları veren hikâye ve efsaneler; örgütün onayladığı davranışları ve uygulamaları ortaya koymaktadır (Jones, 2004: 204).

2.3.2.6. Dil

Bir örgütteki kültürün taşıyıcısı olan dil, insanın yaratmış olduğu bir simgeler sistemidir (Özkalp ve Kirel, 2011: 41). Dil, örgütteki üyeler arasındaki iletişimi kolaylaştırmakta, örgüte yeni katılan bireylere mevcut kültürün aktarılmasında rol oynamakta ve örgüt kültürünün devamını sağlamaktadır (Dolunay, 2007: 16). Örgüt içerisinde yapılan selamlamalar, kullanılan deyimler, jest ve mimikler, şakalar, sloganlar, mecazlar, benzetmeler argo ve jargonlar örgütte kullanılan dilin özelliklerini ortaya koymakta ve örgütteki kültür hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlamaktadır (Levinson, 1999: 95).

Örgütteki kültür çerçevesinde örgüte özgü bir dil geliştirmekte ve bu dilin tüm örgüt üyeleri tarafından kabullenilmesi beklenilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011: 577). Örgütte kullanılan ortak dil ve moda haline gelen sözcükler örgütteki üyeler arasında kimlerin kabul görüp görmediğini ortaya çıkarmaktadır (Rollinson vd., 2008: 535).

2.3.3. Örgüt Kültürü ile İlgili Yaklaşımlar

Örgüt kültürünün sınıflandırılmasında farklılıklar bulunmaktadır. Örgüt kültürünün ortaya çıkışında baskın özellikler veya değerlere, örgütte hakim olan liderlik tarzına, örgüt üyeleri arasındaki bağ ve ilişkinin temeline ve örgütte mevcut stratejik yaklaşıma dikkat edilmesi gerekmektedir (Cameron ve Freeman, 1991: 28). Bu bağlamda literatürdeki sınıflandırmalardan söz konusu farklılıklar bazında öne çıkan yaklaşımlar aşağıda ele alınmaktadır.

2.3.3.1. Deal ve Kennedy'nin Yaklaşımı

Deal ve Kennedy (1982)'e göre çevre, örgüt yapısını ve örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir (Taşcıoğlu, 2010: 21). Bu yaklaşıma göre kültürün ortaya çıkışında, yöneticilerin stratejik kararlarına etkileyen risk ve çevresel belirsizlik derecesi ve kararların sonuçlarının örgütün çevresinden almış olduğu geri bildirimlerin nitelikleri ve geri dönüş hızları etkili

olmaktadır (Kalkan, 2013: 41)

Sıkı çalış - sert oyna kültürü (Work Hard/Play Hard Culture)'nde, düşük risk bulunmakta ve hızlı geribildirim alınmaktadır. Bu kültür genellikle satış-pazarlama ağırlıklı olan örgütlerde görülmektedir (Bozoğlu, 2011: 26).

Sert erkek - maço kültürü (Tough-Guy, Macho Culture), yüksek risk bulunan, hızlı geri bildirim olan ve işgörenlerin aldıkları kararların doğruluğu konusunda çok fazla sorgulayamadığı örgütlerde görülmektedir (Çelik, 2007: 50).

Şirket Üzerine Bahse Gir kültürü (Bet Your Company Culture) başarı riskinin yüksek ancak sonuçların uzun vadede görülebileceği sektörlerdeki örgütlerde görülmektedir. Örnek olarak ağır makine sanayi, yeni teknolojiler, uzay endüstrisi, AR-GE firmalarını göstermek mümkündür (Kalkan, 2013: 42).

Süreç Kültürü (Process Culture)'nde alınan kararların riski düşük ve yavaş geri bildirimler alınmaktadır. Örgütte yapılan işlerin etkinliği konusunda fazla geri bildirim alınamamaktadır (Demir, 2005: 67). Örnek olarak kamu kurumları, sigorta şirketleri, özel veya kamu bankaları ve işletmelerin muhasebe departmanlarını göstermek mümkündür (Kalkan, 2013: 43).

2.3.3.2. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalar ile açıklanmaktadır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen Rekabetçi Değerler modelinde, örgütsel etkililik için işgörenlerin değer yargılarının analiz edilmesi gerekmektedir. Araştırmacılar örgüt kültürlerini özelliklerine göre adhokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültürü olmak üzere dört boyutta incelemektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 32-37).

Adhokrasi kültüründe işgörenlerin inisiyatif kullanmaları ve risk almaları, yaratıcı olmaları ve özgür hareket etmeleri teşvik edilmektedir. Örgütte dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma ortamı bulunması gerekmektedir. Bu kültürde örgütsel statü ya da pozisyonların geçici olduğu ya da önemsenmediği organik bir yapı bulunmaktadır.

Klan kültürü, iş ortamında aile ortamına benzer bir iklimin bulunduğu, birlik ve beraberlik kavramlarının önemli olduğu içe dönük bir kültürdür. Klan kültüründe kişiler kendilerinden çok şey katmaktadır. Bu kültürde kararlar alınırken çalışanların fikirlerinin alınması esas teşkil etmektedir. Bireylerin birbirlerine ve örgüte olan bağlılıkları oldukça önemlidir.

Hiyerarşi kültürü düzen ve kural kavramlarını içermektedir. İşletmedeki roller, işgörenlerden daha önemlidir ve işgörenler belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır. İşgörenlerin denetim ve kontrolü yapıldıktan sonra örgüte uyum sağlamaları beklenmektedir.

Pazar kültüründe liderler, işgörenlerin daha verimli çalışmaları konusunda oldukça isteklidir ve işlerin yürütülmesi için işgörelere oldukça sert davranmaktadır. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde katı ve sürdürülebilir rekabetçilik bulunmaktadır. Bu kültürde öncelik işin bitirilmesiyle sonuca ulaşmaktır.

Bu kültürlerin hepsi bir örgütte bulunabileceğı gibi bir kültür diğlerinden baskın ya da eşit düzeyde olabilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 39)

2.3.3.3. Geert Hofstede'nin Yaklaşımı

Hofstede, Danimarka ve Hollanda'da sırasıyla 1984-1986 yıllarında farklı işletmelerde çalışan 3400 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen verileri hiyerarşik kümeleme analizine tabi tutmuştur. Bu çalışma sonucunda süreç-sonuç odaklılık, çalışan-iş odaklılık, geleneksel-profesyonel, açık-kapalı sistem, kaybetme-sıkı kontrol ve normatif-pragmatik şeklinde kümeler oluşmuştur. Hofstede'nin yaptığı sınıflandırmaya göre profesyonel, idari ve misafir ara yüz kültürü olmak üzere üç alt boyutta örgüt kültürü tespit edilmiştir (Hofstede, 1984: 477-492).

Profesyonel kültürde yapılan işlerin zor olması nedeniyle örgütün yapısı net bir biçimde belirlenmekte ve daha profesyonel çalışan ve konusunda uzman olan kişiler seçilmektedir. Bu kültürde yapılan işlemler genelde süreç odaklı olmaktadır.

Genellikle idari işlerin yoğun olduğu örgütlerde idari kültür tercih edilmektedir. Bu kültürde profesyonel kültürde olduğu gibi yapılan işlemler süreç odaklıdır. Bu kültür tipinde geleneksel bir yapı hakim olup çalışanlar arasındaki ilişkiler resmi değildir.

Müşteri ara yüz kültürü ise sonuç odaklı bir kültürdür. Örgüt sistemi daha açık ve dinamik bir yapıya sahiptir. Bu yüzden kontrol mekanizması sürekli işletilmekte ve işler profesyonelce yürütölmektedir.

2.3.3.4. Gareth R. Jones'un Yaklaşımı

Örgüt kültürü, örgütün üyesi olan işgörenlerin kendi aralarındaki iş ilişkilerini düzenlemekte ve kontrol etmektedir. Jones (2004: 461-467), örgüt kültürünü söz konusu fonksiyonuna uygun olarak üretim kültürü, bürokratik kültür ve profesyonel kültür olmak üzere üç boyuta ayırmaktadır.

Üretim kültüründe, üretim sürecinin rutinleşmesi sonucu örgütler, insan faktörü yerine teknolojiyi kullanmakta ve standartlaşmaya gitmektedir. Bu durumda işgörenlerden beklenen özellikler azalmakta ve işgörenlerin ekstra özellik ve uzmanlık göstermesine ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu tip kültürün hakim olduğu örgütlerde denetim daha kolay gerçekleşmekte

fakat işgörenlerin performanslarını arttırmak için herhangi bir dürtüsü olmamaktadır.

İşlerin rutin olmadığı zamanlarda işlem maliyetlerinin artması ve süreçlerin karmaşık hale gelmesi durumunda işgörenlerin denetimi zorlaşmakta ve işlem maliyetleri artmaktadır. Bürokrasi sayesinde işgörenlerin işe alımı, seçilmesi ve işten çıkarılması ve vebzeri hususlarda yeni prosedürler geliştirilmekte ve işlem maliyetlerinde tasarruf sağlanmaktadır. Bürokratik kültür, yetki, statü ve üretim ilişkilerini belirlediği için uzman personel sisteme karşı hareket etmektedir.

Profesyonel kültürde, iş çeşitliliğinin fazla, işlerin zor ve karmaşık olduğu durumlarda işin yürütülebilmesi için uzman personele ihtiyaç duyulmakta bu da işlem maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Performansa dayalı ücret politikasının geliştirilmesi, uzman personele mülkiyet hakları verilmesi veya örgütte oluşturulacak sosyalizasyon programları aracılığıyla uzman personelin örgüte olan bağlılıkları arttırılabilmekte ve ücretlendirmede kolaylık sağlanabilmektedir.

2.3.3.5. Quinn ve McGrath'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre örgüt kültürü, rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler olarak dört boyutta incelenmektedir (Quinn ve McGrath, 1985: 315-334).

Rasyonel kültürde amaçlar net olarak belirlenmekte, amaçlar üzerinde yoğunlaşmakta ve mantıksal olarak yargılama yapılmaktadır. Örgütlerin performansı değerlendirilirken, verimlilik ve etkinlik dikkate alınmaktadır. Aynı zamanda gücün kaynağı, yeterliliğe dayanmaktadır. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde amaç merkezli ve otoriter liderlik tarzı görülmektedir.

Gelişmeci kültürde örgütün amaçlarının esnetilmesi söz konusudur. Örgütün performansının değerlendirilmesinde, dışsal destek, gelişme ve kaynak ve benzeri unsurlar yer almaktadır. Aynı zamanda gücün kaynağı değerlerdir. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde risk merkezli ve yenilikçi liderlik tarzı görülmektedir.

Uzlaşmacı kültürde, grubun birlikteliğinin ve sürekliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Bu kültürde olumlu örgüt iklimi, tartışma olanağı, katılım ve uzlaşma gibi unsurlar ön plandadır. Örgütün performansının değerlendirilmesinde grubun morali, uyumu ve kaynaşması ve benzeri yer almaktadır. Aynı zamanda gücün kaynağı, informal statülerdir. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde destekleyici ve ilgili liderlik tarzı görülmektedir.

Hiyerarşik kültürde kuralların uygulanması esastır. Örgütün performansı değerlendirilirken, istikrar ve kontrol dikkate alınmaktadır. Belgeleme, hesaplama, tahmin ve değerlendirme ve benzeri hakkında teknik bilgiye sahip olmak oldukça önemlidir. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde koruyucu ve muhafazakar liderlik tarzı görülmektedir.

2.3.3.6. Wallach'ın Yaklaşımı

Örgüt kültürü, bürokratik, destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürü olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Wallach, 1983: 32-33).

Bürokratik örgüt kültüründe yöneticilerin verdiği emirlere uyulması gerekmektedir. Örgütteki statüler arasındaki farklılıklar sosyal eşitsizliğe yol açmaktadır. Bu kültürde otoriteye saygı duyulması ve emir-komuta hiyerarşisine uyulması gerekmektedir.

Destekleyici örgüt kültüründe makul oranda risk yüklenmeleri hususunda işgörenlere inisiyatif tanınmaktadır. Bilgi, örgüt içinde diğer grup üyeleri ile serbest şekilde paylaşılabilmektedir. Kişisel haklara saygı gösterilmesine önem verilmektedir. İşgörenlerin kişisel çıkarlarına son derece hassasiyet gösterilmektedir.

Yenilikçi örgüt kültüründe yeni koşul ve durumlara karşı adapte olacak şekilde esnek olunmalıdır. Örgütte yeni yaklaşım ve fikirlerin yaratılması teşvik edilmeli ve fırsatlardan yararlanmak için hızlı hareket edilmelidir. Yoğun rekabet ortamında bile kaliteye oldukça önem verilmektedir. Örgütte yaşanan sorunların çözümü için deneme-yanılma yaklaşımı uygulanmaktadır.

2.3.3.7. Danışman ve Özgen'in Yaklaşımı

Danışman ve Özgen tarafından (2003) yapılan araştırmada örgüt kültürü kavramına farklı bir açıdan bakılmaktadır. Araştırmada, örgüt kültürünün anlaşılması ve değerlendirilmesi sırasında kullanılan niceliksel yöntemlerin önemi vurgulanmış, daha önce bu yöntemi kullanarak ölçen araştırmalar incelenmiştir. Örgüt kültürü, 9 boyutta incelenmiştir (Danışman ve Özgen, 2003: 91-124).

Kuralcılık eğilimi kültüründe işgörenlere yönelik çok fazla kural bulunmaktadır. Buna bağlı olarak kurallara uyulması oldukça önemlidir. İşler yapılırken kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece katı ve standart olan işletme prosedürleri bulunmaktadır. Ayrıca işgörenlerin yapması gereken çok fazla rutin iş bulunmaktadır.

Hiyerarşi eğilimi kültürü hiyerarşik yapıda olan örgütlerde hakim olan kültürdür. Örgütlerde yöneticiler tarafından verilen emirlere uyulması gerekmektedir. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde sosyal eşitsizliğe neden olacak kadar statüler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Emir-komuta zincirine önem verilmekte otoriteye karşı saygı duyulması oldukça önemsenmektedir.

Sonuç eğilimi kültüründe örgütte işlerin nasıl yapıldığından çok sonuçları önemlidir. Örgütlerde işgörenlerin yüksek performans göstermeleri için teşvik edilmeleri gerekmektedir.

Sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluklar dikkate alınmaktadır.

Klan eğilimi kültüründe işgörenler ailenin birer ferdi gibi görülmektedir. İşgörenlerin şahsi sorunlarına ilgi gösteren yöneticiler işgörenlerine ailenin büyüğü gibi yaklaşmaktadır. Örgüt içinde, işgörenlerin birbirlerine karşı informal davranmalarına göz yumulmaktadır.

Destekleyicilik eğilimi kültüründe işgörenlerin kişisel haklarına saygı duyulmaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet gösterilmektedir. Aynı zamanda işgörelere makul oranda risk yüklenmede inisiyatif tanınmaktadır. Bilgi, bu kültürde örgüt üyeleri ile serbestçe paylaşılabilmesi mümkündür.

Takım eğilimi kültüründe işgörenlerin takım ruhu bilinciyle çalışmaları teşvik edilmektedir. Örgütte katılımcı karar verme yaklaşımı uygulanmaktadır. İşgörenlerin birbirleriyle arkadaşlıklar kurmaları ve işbirliği içinde çalışmaları teşvik edilmektedir.

Gelişme eğilimi kültürü yeni koşul ve durumlar karşısında hemen cevap verebilecek şekilde esneklikte olup yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilmektedir. Pazarda lider olmaya çalışılırken pazarda oluşabilecek fırsatlardan faydalanmak için hızlıca hareket edilmesi gerekmektedir. Rekabet ortamının bilincinde olarak rekabette kaliteye önem verilmektedir.

Profesyonelizm eğilimi kültüründe analitik ve rasyonel sorun çözümlerine ağırlık verilmektedir. İşgörenler performansları ölçüsünde değerlendirilmekte ve liyakat esaslı bir adalet anlayışına ağırlık verilmektedir. İşgörelere profesyonel gelişimleri ve ilerlemeleri yolunda imkanlar tanınmaktadır. Örgütteki işgörenlerin rol ve sorumlulukları tanımlanmaktadır. İşgörenlerin işe alınması ve terfilerinde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve becerilerine dikkat edilmektedir.

Açıklık eğilimi kültüründe örgütlerde, çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açıkça tartışılmakta ve yönetim eleştirilebilmektedir. İşgörenlerin yaptıkları hatalara karşı yönetim tolerans göstermektedir. İşgörenlerin bağımsız hareket edebilmesi için serbest olduğu hissi işgörelere verilmektedir.

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma değişkenlerini ya da değişkenlerden en az birini turizm sektörü çalışanları örnekleminde incelemiş araştırmalara öncelik verilmiştir. Söz konusu araştırmalara ulaşmak için, önce İngilizce, daha sonra Türkçe literatür taraması yapılmıştır. Bu amaçla sosyal bilimler dergilerini de bünyesinde bulunduran “Science Direct, Google Scholar, JSTOR, Elsevier, CEEOL, Wiley Interscience, Taylor ve Francis, EbscoHOST, ProQuest, ResearchGate, Sage Journals” veri tabanlarında 01.12.2019-27.04.2020 tarihleri arasında aralıklarla sistematik tarama yapılmıştır. Türkçe literatür taraması için “Google Akademik, Dergi Park Akademik, Yök Tez Merkezi, Açık Erişim ve Ulakbim” veri tabanlarında tarama yapılmıştır. İngilizce literatür taraması, “leadership”, “organizational commitment”, “leadership style”, “transformational leadership” ve “organizational culture”; Türkçe literatür taraması ise, “liderlik”, “örgütsel bağlılık”, “liderlik yaklaşımları”, “dönüşümcü liderlik” ve “örgüt kültürü” anahtar kelimeleriyle yapılmıştır. Yapılan literatür taramaları sonucu bulunan çalışmaların hepsi özetleri kapsamında okunmuş ve tez çalışmasında ele alınan değişken veya değişkenlerle doğrudan ilişkili araştırmalar detaylı incelemeye tabi tutulmuştur. Detaylı olarak incelenmiş araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Akoğlan ve Dündar Akçay (2004) yılında Türkiye’de faaliyet gösteren 79 yerli ve yabancı zincir otel genel müdürünün dönüşümcü liderlikle ilgili algılarını belirlemek için yaptıkları araştırma sonucunda yabancı zincir otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ile ilgili algılamaları olumlu yönde yerli zincir otel yöneticilerinin değişim, yaratıcılık ve izleyenlerle özel ve eşit ilgilenme boyutlarında, dönüşümcü liderlik kriterlerini olumsuz algıladıklarını belirlemiştir.

Çelik (2011) tarafından İstanbul’daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarını tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada, yöneticilerin sergiledikleri davranışlarından birisi olarak dönüşümcü liderlik davranışı olduğu tespit etmiştir.

Çatır ve Ünlüöner’in (2015) işgörenlerin dönüşümcü liderlik davranışı algısını ve bu algının eğitim, pozisyon gibi demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla 391 otel çalışanı üzerine yaptıkları araştırma sonucunda işgörenlerin yöneticilerinde en çok entelektüel uyarım davranışı algıladıkları ortaya çıkmıştır.

3.1. Dönüşümcü Liderlik - Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Bycio vd. (1995) 2301 hemşire üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile duygusal ve devam bağlılığı arasında güçlü bir ilişki bulunduğu, normatif bağlılıkla ise zayıf bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Dilek (2005) 319 TSK personeli ile yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Emery ve Barker'ın (2007) bankacılık ve gıda sektöründe dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, etkileşimci liderliğin alt boyutlarına kıyasla daha güçlü olduğu saptanmıştır.

Yavuz (2008) Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köylerinde çalışan 678 işgören üzerinde yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Erkutlu (2008) farklı otel işletmelerindeki 712 işgören üzerindeki araştırması sonucunda dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile örgütsel bağlılık arasında oldukça güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından bireysel ilgi boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin en güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Çakınberk ve Demirel'in (2010) Tunceli ve Malatya Devlet Hastanelerinde görevli 148 sağlık personeli ile yaptıkları araştırma sonucunda yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Alamir (2010) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ölçmek için Suriye'deki özel işletmeler üzerine yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır.

Mert vd.'nin (2010) bir kamu bankasındaki 2454 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında (0,68) düzeyinde pozitif ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Korek vd. (2010) 105 eczane çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmaları sonucunda, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Tuna vd. (2011) Ege ve Akdeniz bölgelerinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki 447 çalışan üzerinde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin örgüte bağlılığı ve sadakati geliştirdiği sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak dönüşümcü liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Erdoğruca'nın (2011) Ankara'daki bir kamu bankasındaki 544 çalışan ile yapılan araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Dikmen (2012) 133 Türk Telekom çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan, ilham verici motivasyon ve takım ruhu kazandırma

ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Morçin'in (2012) Adana'daki 86 adet A grubu seyahat acentesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada çalışanların sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Rehman vd. (2012) hem kamu hem de özel sektörde çalışan 93 işgören üzerinde yaptıkları, örgütsel bağlılık ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık kavramları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Hemedoğlu ve Evliyaoğlu (2012) toplu taşıma hizmeti veren bir işletmedeki 367 işgören üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda işgörenlerin dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu anlamlı ilişkide dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun duygusal ve devam bağlılığı üzerinde etkileri olduğu görülmüştür.

Pierro vd.'nin (2013) 147 İtalyan kamu çalışanı üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığın duyuşsal boyutu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmacılar, dönüşümcü liderlik ile duyuşsal örgütsel bağlılık arasında 0,33, dönüşümcü liderlik ile bireysel ilgi arasında 0,83 düzeyinde korelasyon tespit etmişlerdir.

Morçin ve Bilgin (2014) dönüştürücü liderlik tutumları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla Adana'da yer alan A grubu seyahat acenteleri üzerinde araştırma yürütmüştür. Araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik tutumlarının, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal, normatif ve devam bağlılığını pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Gillet ve Vandenberghe (2014) Fransa'da farklı sektörlerdeki işçiler üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderliğin çalışanların algıladığı örgütsel bağlılığın üç boyutuyla da pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Mahmood (2015) Pakistan'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren hem kamu kurumlarında hem de özel sektörde çalışan 270 işgören üzerinde, örgütsel bağlılıkları ile liderlik türleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik tutumlarının normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır.

Mesu, vd.'nin (2015) Hollanda'da imalat ve hizmet sektöründeki küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanlar üzerine yaptıkları araştırma sonucunda hizmet sektörü işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Pradhan ve Pradhan'ın (2015) bilgi işlem kurumunda çalışanlar üzerine yapılan araştırmaları sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında güçlü pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ve dönüşümcü liderlik uygulamaları ile çalışanların işlerine daha iyi motive olması sağlanarak örgüte karşı bağlılık seviyesinin arttırılabileceği tespit edilmiştir.

Faizan ve Nasreen (2016) Pakistan'da yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin

insan kaynakları departmanında çalışan 408 işgören üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik boyutlarının duygusal ve devam bağlılığı üzerinde pozitif etkisi olduğu ve dönüşümcü liderlik tutumunun işgörenlerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini saptamışlardır.

Yahaya ve Ebrahim'in (2016) Kenya ve Amerika'da gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Patiar ve Wang (2016) Avustralya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 81 işgören üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı hem doğrudan hem de dolaylı yünden etkilediğini tespit etmişlerdir.

Sarpbalkan (2017) Bursa'da tekstil sektöründe çalışan 308 işgören üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda işgörenlerin dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik algısının, en çok normatif bağlılıktaki değişimi açıkladığı tespit edilmiştir.

Dlamini vd. (2017) dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 267 otel personeli ile bir anket çalışması yapmışlardır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemesinin işgörenlerin örgüte olan bağlılığını arttırabileceği saptanmıştır.

Hoch vd. (2018) yaptıkları meta analiz sonucunda dönüşümcü liderin kişiye özel ilgi gösterme, rol model olma ve çalışanlar için bir vizyon ortaya koyma davranışlarının, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığını bulmuşlardır.

Doğramacı'nın (2019) Konya Ticaret Odası'na bağlı sanayi işletmelerinde algılanan liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelediği araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Dede'nin (2019) İstanbul Dudullu Organize Sanayi Bölgesinde çalışan, 315 personel üzerine yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılığı anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Altıntaş'ın (2020) İstanbul ilinde iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir şirketteki 209 çalışan üzerinde yapılan araştırması sonucunda dönüşümcü liderlik ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Filiz'in (2020) araştırmasında Türkiye'de sağlık kurumlarındaki işgörenlerin liderlik tarzı algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan çalışmaların sistematik olarak analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde

olumlu yönde en çok etkiye sahip liderlik tarzı olduğu ve hastanede dönüşümcü lider özellikleri taşıyan yöneticilerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Araştırmada dönüşümcü liderlik tarzının en çok örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeyi üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Bozkurt (2020) Adana, Osmaniye ve Hatay illerindeki 294 kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Korkmaz'ın (2021) 221 hemşire ile yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğe ait bütün alt boyutların kendi arasında pozitif yönde güçlü birer ilişkiye sahip olduğu ve aynı zamanda dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Literatürdeki araştırma bulgularından hareketle, H1 hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.
H1: Dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1 hipotezinin alt hipotezleri olarak;

H1A: Dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1B: Dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1C: Dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3.2. Dönüşümcü Liderlik - Örgüt Kültürü İlişkisi

Schimmoeller (2006) farklı sektörlerdeki işletmelerde çalışan 165 işgören üzerinde yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik tarzı ile örgüt kültürü alt boyutları olan klan ve adhokrasi kültürü arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Casida ve Pinto-Zipp (2008) hastanede çalışan 305 hemşire üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda algılanan dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt kültürü alt boyutları olan uyum yeteneği, misyon, katılım ve tutarlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Chi vd. (2008) kar amacı gütmeyen bir örgütte çalışan 81 idari personel üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Koçak'ın (2009) özel bir maden işletmesinde çalışan 85 işgören üzerinde yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürünün alt boyutları olan amaç edinme ve amaca ulaşma, takım çalışması, adaptasyon ve uyum, bütünleşme ve meşruluk boyutlarına etki ettiği ve dönüşümcü liderliğin örgüt kültürünün oluşumunda önemli olduğu belirlenmiştir.

Darwis ve Djajadiningrat'ın (2010) Endonezya'daki bir petrol şirketindeki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuş ve dönüşümcü liderlik davranışının kurum kültürünün güçlü bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Zahari ve Shurbagi'nin (2012) Libya'da petrol sektöründe çalışan 50 işgören üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kim'in (2014) Güney Kore'de 202 yerel yönetim işletmesi çalışanı üzerinde yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Gholamzadeh vd. (2014) İran'da faaliyet gösteren özel bir danışmanlık şirketinde çalışan 93 işgören üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Erkunt (2015) farklı sektörlerdeki 157 işgören üzerinde yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Aktemur (2016) İstanbul'da özel bir eğitim kurumundaki 103 personel üzerinde yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışı ile örgüt kültürünün alt boyutları olan kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imaj arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur.

Mansurova ve Güney (2017) gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki 107 işgören üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü alt boyutları olan amaç edinme ve amaca ulaşma, takım çalışması, adaptasyon ve uyum, bütünleşme ve meşruluk arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Durak (2019) 142 hazır giyim firması çalışanı üzerinde yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışlarının (İdealleştirilmiş Etki, İlham Kaynağı Olma, Entelektüel Uyarım, Bireysel Destek), örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mohammed (2019) Eskişehir'de faaliyet gösteren hastanelerde çalışan 179 personel üzerinde yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğunu belirlemiştir.

Mohammed ve Baş (2020) hastanede çalışan 179 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Literatürdeki araştırma bulgularından hareketle, H2 hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir. H2: Dönüşümcü liderlik algısının örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2 hipotezinin alt hipotezleri olarak;

H2A: Dönüşümcü liderlik algısının örgüt kültürünün kuralcılık eğilimi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2B: Dönüşümcü liderlik algısının örgüt kültürünün hiyerarşi eğilimi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2C: Dönüşümcü liderlik algısının örgüt kültürünün klan eğilimi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2D: Dönüşümcü liderlik algısının örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2E: Dönüşümcü liderlik algısının örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2F: Dönüşümcü liderlik algısının örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3.3. Örgüt Kültürü - Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çavuş ve Gürdoğan (2008: 18) beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışan 134 işgören üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda örgüt kültürünün semboller, sosyalleşme ve yapı boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında zayıf da olsa bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir.

Demir ve Öztürk'ün (2011) üretim sektöründe çalışan 189 mavi yakalı işgören üzerinde yaptıkları, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkilerini belirlemek amacıyla İzmir'de üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan mavi yakalı işgörenler üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında çok yüksek derecede (0,992) pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tekeler'in (2019) Kuşadası'nda bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla yaptığı araştırma sonucunda duygusal ve normatif bağlılık ile örgüt kültürü alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ve devam bağlılığı boyutu ile örgüt kültürü alt boyutlarından güç ve rol kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Ghorbanhosseini'nin (2013) imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 266 işgören üzerinde yaptığı araştırma sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Momeni vd. (2012) Tahran Adalet Bakanlığı'nda görevli 264 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin

olduğu tespit edilmiştir.

Mathew ve Ogbonna (2009) bilgi ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette çalışan 68 işgören üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda örgütteki olumlu kültürün örgütsel bağlılığı artıracağını tespit etmişlerdir.

Literatürdeki araştırma bulgularından hareketle, H3 hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H3: Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3A1: Örgüt kültürünün kuralcılık eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3A2: Örgüt kültürünün kuralcılık eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3A3: Örgüt kültürünün kuralcılık eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3B1: Örgüt kültürünün hiyerarşi eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3B2: Örgüt kültürünün hiyerarşi eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3B3: Örgüt kültürünün hiyerarşi eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3C1: Örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3C2: Örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3C3: Örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3D1: Örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3D2: Örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3D3: Örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3E1: Örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3E2: Örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3E3: Örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3F1: Örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3F2: Örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3F3: Örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3.4. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Saç'ın (2009) imalat sektöründe faaliyet gösteren 4 işletmedeki 716 işgören üzerinde yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Aynı zamanda klan kültürünün dönüşümcü liderlik ile duygusal ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide tam aracılık, normatif bağlılık arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık etkisi olduğu, adhokrasi kültürünün dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi, hiyerarşi kültürünün dönüşümcü liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık, devam bağlılığı arasındaki ilişkide ise tam aracılık etkisi olduğu, pazar kültürünün ise dönüşümcü liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık, devam bağlılığı arasındaki ilişkide ise tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Simosi ve Xenikou'nın (2010) Yunanistan'da servis hizmeti veren bir örgütte çalışan 300 işgören üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışları ile izleyicilerin duygusal ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Acar (2013) yılında lojistik sektöründe çalışan 448 işgören üzerinde yaptığı araştırma sonucunda klan kültürünün dönüşümcü liderliğin ilham kaynağı olma boyutu ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ilişkisinde tam aracılık etkisi, bireysel ilgi boyutu ile duygusal bağlılık ilişkisinde kısmi aracılık etkisi olduğu, hiyerarşi kültürünün dönüşümcü liderliğin ilham kaynağı olma boyutu ile duygusal bağlılık ilişkisinde kısmi aracılık etkisi olduğu, pazar kültürünün dönüşümcü liderliğin ilham kaynağı olma boyutu ile duygusal bağlılık ilişkisinde kısmi aracılık etkisi olduğu, adhokrasi kültürünün dönüşümcü liderliğin ilham kaynağı olma boyutu ile duygusal bağlılık ilişkisinde kısmi devam bağlılığında ise tam aracılık etkisi aynı zamanda dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile duygusal bağlılık arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Diker'in (2014) konaklama işletmelerinde çalışan 655 işgören üzerinde yaptığı araştırma sonucunda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre; örgütsel bağlılık kavramının varyansındaki değişimlerin %36'sı örgüt kültürü kavramı tarafından açıklanmaktadır. Aynı zamanda dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün kısmi aracılık etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Parsehyan (2014) doktor, hemşire ve idari personellerden oluşan 416 sağlık personeli üzerinde yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde hemşireler ve idari personeller için aracılık etkisi bulunmaktadır.

Shim vd.'nin (2015) Güney Kore'de 358 polis üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Uzun'un (2020) yılında liderlik tarzları, örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği, iletişim sektöründe hizmet veren bir şirketteki 209 çalışan üzerindeki araştırmanın sonucunda örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerine etkisi gözlenirken, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde kısmen etkili olduğu tespit edilmiştir.

Literatürdeki araştırma bulgularından hareketle, H4 hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir. H4: Dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü vardır.

H4 hipotezinin alt hipotezleri olarak;

H4A: Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün kuralcılık eğilimi boyutunun aracılık etkisi vardır.

H4B: Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün hiyerarşi eğilimi boyutunun aracılık etkisi vardır.

H4C: Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun aracılık etkisi vardır.

H4D: Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun aracılık etkisi vardır.

H4E: Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun aracılık etkisi vardır.

H4F: Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun aracılık etkisi vardır.

4. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve veri analizlerine ilişkin detaylı bilgiler verilmektedir.

4.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, araştırmanın amacı doğrultusunda ve ekonomik olarak verilerin toplanması ve çözümlenmesi için gereken şartların düzenlenmesidir. Araştırma modelleri deneme ve tarama modelleri olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Deneme modelleri, neden sonuç ilişkisini belirlemek için doğrudan araştırmacının kontrolü altında olan ve gözlenmek istenen verilerin üretilmesini sağlayan araştırma modelidir. Tarama modelleri ise mevcut durumu var olduğu gibi betimlemeyi amaçlamaktadır. Tarama modellerinde genellikle soru cümleleri aracılığıyla ifade edilmektedir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya ulaşmak için, evrenden seçilen örneklem üzerinde yapılan tarama modelleridir (Karasar, 2020: 76-87). Bu yüzden bu araştırmanın amacı doğrultusunda genel tarama modellerine uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmacının doğrudan gözlemlediği veya ondan seçtiği örnek kümede gözleyerek görüş bildirebileceği somut evrene, çalışma evreni denilmektedir (Karasar, 2020: 110). Dolayısıyla araştırmanın çalışma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı zincir otel işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Öncelikle Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri incelenmiştir. Bu aşamada Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan detaylı bilgiler alınamadığı için, Horwarth HTL tarafından yayınlanan Türkiye Zincir Oteller Raporu 2019 verileri referans alınmıştır. Yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinde örgüt kültürü açısından farklılıklar olabileceği düşünüldüğünden çalışma evrenine yerli zincir otel işletmelerinin sayıca fazlalığı ve araştırmanın amacı, zaman ve ekonomiden tasarruf ve benzeri nedenlerle dahil edilmiştir. İlgili rapora göre Türkiye’de yerli zincir otel işletmesi sayısı 611 olup örneklem bu çalışma evreninden seçilmiştir.

Araştırmada, evreni temsil edecek örneklemin belirlenmesinde örneklem seçilmesi belli ve bilinen kurallara göre yapılmaktadır (Karasar, 2020: 111). Dolayısıyla araştırmada evren büyüklüğünü (N) tespit etmek için Türkiye’deki zincir otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin sayısının bilinmesi gerekmektedir. İşgören sayısı ile ilgili kesin bir istatistiksel bilgiye ulaşılamamıştır. Çalışma evreninin 10.000 kişinin üzerinde olması ve her iki çalışandan birinin

çalışmaya katılacağı varsayılmış, %5 güven düzeyinde ve %5 örneklem hatası ile örneklem büyüklüğü (Özdamar, 2017: 107), oran için sınırsız evren formülü ($n=(P \times Q \times Z^2)/H^2 = 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2 / 0,05^2 = 384$) kullanılarak, 384 işgören olarak tespit edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2018: 47).

Araştırmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, herhangi bir ölçüt dikkate alınmaksızın, belirli bir yerdeki katılımcıların tamamına belirli bir zaman diliminde ulaşılmaya çalışılan örnekleme yöntemidir (Kozak, 2014: 118). Kolayda örnekleme yönteminde amaç, zaman ve ekonomiden tasarruf sağlayarak, en kısa sürede ulaşılmak istenen örneklem sayısını elde etmektir. Bu örnekleme yönteminde, araştırma evrenine giren herkes örnekleme dâhil edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2018: 44).

4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler, farklı kaynak ve yollardan elde edilebilmektedir. Bu kaynak ve yolların seçimini, verinin özelliği, veri kaynağının durumu ve araştırmacının olanakları etkilemektedir. Bu veri toplama tekniklerinden birisi de yazılı veri toplama aracı olarak ifade edilen anket yöntemidir (Balcı, 2021: 149-150). Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Anket, hedef kitle içerisinde seçilen ve evreni temsil eden örnekleme, önceden hazırlanan anket formu üzerindeki sorular yöneltilerek cevapların alınması yoluyla yapılmaktadır (Kaya ve Şahin, 2013: 50). Anket ile veri toplanılmasının birçok avantajı bulunmaktadır. Anketin ekonomik olması, çok fazla veri toplanabilmesi, verilere hızlı ulaşılabilmesi, daha büyük örnekleme ulaşılarak evrendeki sayıya yaklaşabilmesi sayesinde verilerin güvenilirliğinin ve geçerliğinin artmasını sağlaması ve benzeri nedenlerle daha çok sosyal bilimlerde tercih edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 51). Bu nedenle, araştırmada, geniş bir katılımcı grubundan kısa bir sürede çok fazla sayıdaki veriyi kolay ve nispeten ucuz bir şekilde toplama imkânı sağladığı için anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırma verilerine ulaşmak için kullanılan araştırma ölçekleri dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü değişkenlerine ilişkindir. Araştırmanın anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde dönüşümcü liderlik ölçeği, üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık ölçeği, dördüncü bölümünde ise örgüt kültürü ölçeği yer almaktadır. İzleyen başlıklarda ölçekler hakkında bilgi verilmektedir.

4.3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde, işgörenlerin dönüşümcü liderlik algısını belirlemek için Avolio ve Bass tarafından geliştirilmiş olan Akdoğan (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Ölçek 20 maddeden ve İdealleştirme Etkisi, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yanıtlar 5'li Likert derecelendirmesine tabi tutulmuştur (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

4.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Dağlı vd. (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 18 maddeden ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yanıtlar 5'li Likert derecelendirmesine tabi tutulmuştur (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

4.3.3. Örgüt Kültürü Ölçeği

Anketin dördüncü bölümünde işgörenlerin örgüt kültürü algısını belirlemek için Danışman ve Özgen (2003), tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 24 maddeden ve Kuralcılık eğilimi, Açıklık eğilimi, Klan eğilimi, Destekleyicilik eğilimi, Hiyerarşi eğilimi ve Gelişme eğilimi olmak üzere 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yanıtlar 5'li Likert derecelendirmesine tabi tutulmuştur (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

4.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri 1 Ocak – 30 Aralık 2020 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırma öncesinde otel işletmelerindeki yöneticiler ile yüz yüze görüşülerek araştırmanın amacı, kapsamı ve içeriği hakkında bilgi verilmiş, yöneticilerin görüşleri ve izinleri alınmıştır. Anket toplam sayısı 436 olmuştur; 6 anketin büyük bir kısmı boş bırakıldığından veri setine eklenmemiş, 430 anket ise veri sağlamaya elverişli düzeyde bulunmuştur.

4.5. Veri Analiz Teknikleri

Araştırmada öncelikle anket ile elde edilen veriler kodlanarak istatistik paket programına aktarılmıştır. İstatistik paket programa girilen verilerde kodlama hatası yapıp yapılmadığı kontrol edilmiş ve hatalı girilen kodlamalar düzeltilmiştir. Eksik olan veriler programa dâhil edilmediğinden kayıp veri bulunmamaktadır. Araştırmada dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçeklerine ilişkin ters kodlama gerektiren ifadeler düzenlenerek analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin çok değişkenli istatistiksel analizlere uygun olup olmadığını incelemek için çoklu normal dağılım testi yapılmıştır. Bu amaçla, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçeklerine Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Bartlett Küresellik testine göre ki-kare değerlerinin .0001 düzeyinde anlamlı olması, verilerin çok değişkenli dağılımdan geldiğinin bir göstergesidir (Çokluk vd., 2018: 208). Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde üç ölçek içinde elde edilen ki-kare istatistiğinin 0,0001 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, bu sonuçlar araştırma verilerinin çoklu normal dağılım gösterdiğini ortaya koymakta ve verilere çok değişkenli istatistik tekniklerinin uygulanabileceğini göstermektedir.

4.6. Güvenilirlik Analizleri

Bir değişken üzerinde yapılan ölçümlerin güvenilirliğinin belirlenmesi, korelasyon analizinin en önemli uygulamalarından birisidir (Kalaycı, 2016: 403). Güvenilirlik, bir biri ardına yapılan ölçümlerden aynı sonucun elde edilmesini ifade etmektedir (Tanrıöğen, 2014: 171). Daha geniş bir ifadeyle, güvenilirlik, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimlerden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracındaki ifadelerin kendi aralarında tutarlı olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır. Ölçme aracındaki ifadelerin birbiri ile tutarlılık gösterip göstermediğini anlamak için aralarındaki ilişkinin ölçülmesi gerekmektedir.

Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır (Ural ve Kılıç, 2018: 286). Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla farklı yöntemler kullanılmaktadır (Karasar, 2020: 150). Cronbach's Alpha katsayısı, özellikle cevapların derecelendirme ölçeğinde elde edildiği durumlarda yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Cronbach's Alpha katsayısı, testi oluşturan maddelerin varyansları toplamının genel varyansa bölünmesi sonucu elde edilen ağırlıklı standart sapma ortalamasıdır. Cronbach's Alpha katsayısı aldığı değerlerle ölçeğin tutarlılığının bir ölçüsüdür (Çokluk vd., 2018: 111). Cronbach alfa değeri ile ölçekte yer alan k tane maddenin türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulanması konusunda bilgi elde edilmektedir.

Alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa, ölçekte bulunan maddelerin birbiriyle tutarlı ve aynı özelliği ölçen maddelerden oluştuğu ifade edilebilir. Alfa katsayısının 0.80 – 1.00 arasında olması ölçeğin yüksek güvenilirlik olduğunu, 0.60 – 0.79 arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, 0.40 – 0.59 arasında olması ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu ve 0.39’dan küçük olması ise ölçeğin güvenilir olmadığını göstermektedir (Alpar, 2017: 784).

Araştırmadaki değişkenlerin ölçeklerine ilişkin yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Aşağıda sırasıyla dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçeklerinin güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

4.6.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için Cronbach’s Alfa katsayısı kullanılmıştır. Bu yöntem, ölçekte yer alan k sorunun homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Araştırmada, Cronbach’s Alfa’ya ilişkin ikiye bölünmüş model kullanılmıştır. Bu model ölçekte yer alan soruları iki parçaya ayırmakta ve parçalar arasındaki korelasyonu hesaplamaktadır. Ölçekteki soru sayısı çift ise her bir parçada k/2 soru; soru sayısı tek ise (k+1)/2 soru yer almaktadır. Ölçeğin soru sayısı 20 olduğundan k/2’ye göre soru sayısı belirlenmiştir (Kalaycı, 2016: 405). Tablo 4.1.’de güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEK MADDELERİ	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonla	Madde Silinirse Elde Edilecek Cronbach’s Alfa Değeri
Yöneticim işletmenin veya bölümün amaçlara ulaşacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	,581	,920
Yöneticim zorluklar karşısında yılmaz.	,599	,925
Böyle bir yöneticiye sahip olduğum için gurur duyuyorum.	,686	,927
Yöneticim ahlaki standartlar yönünden iyi bir model olduğunu düşünüyorum.	,560	,928
Yöneticim mesleki değerlerden sık sık söz eder.	,721	,927
Yöneticimin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.	,709	,927
Yöneticimin ilişkilerinde kendine güvenen, güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum.	,652	,929
Yöneticim “ben gidiyorum var mı gelen” dediğinde tüm astların onu izleyeceğine inanıyorum.	,680	,928
Yöneticim astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder.	,721	,927
Yöneticim olumlu ve pozitif konuşmayı tercih eder.	,618	,930
Yöneticim astlarına güven telkin eder, onları cesaretlendirir.	,665	,928

Tablo 4.1. (devamı)

Yöneticim problemleri çözerken tüm alternatifleri defalarca gözden geçirir.	,670	,930
Yöneticim günlük sorunlarla ilgili olarak, işgörene farklı görüş açıları önerir.	,540	,932
Yöneticim astlarını mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmeleri yönünde teşvik eder.	,643	,929
Yöneticim kendini geliştirmek yönünde ilgi duyduğu alanların dışındaki konulara da zaman ayırmaktadır.	,654	,928
Yöneticim çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanır ve kendilerine destek olur.	,679	,927
Yöneticim astlarının hepsini birlikte ele almaz, her birine ayrı bir davranış şekli belirler.	,651	,927
Yöneticim astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.	,708	,926
Yöneticim astlarına işlerini yapmak için yeni yollar önerir.	,682	,927
Yöneticim astlarının kişisel arzu, ihtiyaç ve yeteneklerini, astlarıyla olan ilişkilerinde hep göz önünde bulundurur.	,698	,927
Ölçeğin Tamamı İçin Cronbach's Alpha ,928 Ölçeğin Birinci Yarısı İçin Cronbach's Alpha ,899 Ölçeğin İkinci Yarısı İçin Cronbach's Alpha ,902		

Dönüşümcü liderlik ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin tamamı için Cronbach's Alpha değeri ,928'dir . Bu değer ölçeğin birinci yarısı için ,899 ve ikinci yarısı için ise ,902 dir. Ölçeğin tamamı, birinci yarısı ve ikinci yarısı birlikte değerlendirildiğinde, Alpha değerinin, 0,80'den büyük olması, ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Alpar, 2017: 784).

4.6.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Güvenirlik Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenirliğini test etmek için Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Bu yöntem, ölçekte yer alan k sorunun homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Araştırmada, Cronbach's Alfa'ya ilişkin ikiye bölünmüş model kullanılmıştır. Bu model ölçekte yer alan soruları iki parçaya ayırmakta ve parçalar arasındaki korelasyonu hesaplamaktadır. Ölçekteki soru sayısı çift ise her bir parçada k/2 soru; soru sayısı tek ise (k+1)/2 soru yer almaktadır. Ölçeğin soru sayısı 18 olduğundan k/2'ye göre soru sayısı belirlenmiştir (Kalaycı, 2016: 405). Tablo 4.2.'de güvenirlik analizine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEK MADDELERİ	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silinirse Elde Edilecek Cronbach's Alfa Değeri
Meslek hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	,606	,941
Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	,689	,940
Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	,710	,940
Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	,684	,940
Bu işletme benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	,734	,939
Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	,655	,940
İstesem bile şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	,756	,939
Şu an bu işletmeden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	,665	,941
Şu an bu işletmede kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	,707	,940
Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	,550	,942
Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de alternatiflerin azlığıdır.	,505	,943
Bu işletmede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrıldığım takdirde başka bir işletme burada sahip olduğum imkan ve fırsatları karşılayamayabilir.	,552	,942
Bu işletmede çalışmaya devam etmek için kendimde bir zorunluluk hissediyorum.	,675	,940
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	,685	,940
Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim.	,720	,940
Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	,713	,941
Bu işletmeden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	,689	,940
Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.	,700	,940
Ölçeğin Tamamı İçin Cronbach's Alpha ,942 Ölçeğin Birinci Yarıları İçin Cronbach's Alpha ,905 Ölçeğin İkinci Yarıları İçin Cronbach's Alpha ,916		

Örgütsel bağlılık ölçeği 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin tamamı için Cronbach's Alpha değeri ,942'dir . Bu değer ölçeğin birinci yarısı için ,905 ve ikinci yarısı için ise ,916'dır. Ölçeğin tamamı, birinci yarısı ve ikinci yarısı birlikte değerlendirildiğinde, Alpha değerinin, 0,80'den büyük olması, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Alpar, 2017: 784).

4.6.3. Örgüt Kültürü Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi

Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Bu yöntem, ölçekte yer alan k sorunun homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Araştırmada, Cronbach's Alfa'ya ilişkin ikiye bölünmüş model kullanılmıştır. Bu model ölçekte yer alan soruları iki parçaya ayırmakta ve parçalar arasındaki korelasyonu hesaplamaktadır. Ölçekteki soru sayısı çift ise her bir parçada k/2 soru; soru sayısı tek ise (k+1)/2 soru yer almaktadır. Ölçeğin soru sayısı 24 olduğundan k/2'ye göre soru sayısı belirlenmiştir (Kalaycı, 2016: 405). Tablo 4.3.'te güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.3. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEK MADDELERİ	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silinirse Elde Edilecek Cronbach's Alfa Değeri
Bu işletmede yürürlükte olan çok fazla kural, çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissini verir.	,481	,917
Bu işletmede kurallara uymaya çok fazla önem verilir.	,650	,917
Bu işletmede kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur.	,484	,918
Bu işletmede her gün aynı şey yapıyormuş hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır.	,471	,918
Bu işletmede üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur.	,535	,910
Bu işletmede sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır.	,553	,915
Bu işletmede otoriteye saygı son derece önemlidir.	,524	,916
Bu işletmede emir komuta zincirine son derece önem verilir.	,475	,916
Bu işletmede çalışanlar aile ferdi gibi görülür.	,640	,917
Bu işletmede çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.	,671	,918
Bu işletmede çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına izin verilir.	,665	,917
Bu işletmede çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür.	,707	,917
Bu işletmede kişisel haklara saygıya önem verilir.	,715	,916
Bu işletmede makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır.	,705	,917
Bu işletmede bilgi, işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir.	,735	,916
Bu işletmede çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir.	,717	,915
Bu işletmede çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır.	,719	,916
Bu işletmede yönetim eleştiriyeye açıktır.	,725	,916
Bu işletmede çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir.	,688	,917

Tablo 4.3. (devamı)

Bu işletmede çalışanlar bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hisseder.	,698	,917
Bu işletmede yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır.	,700	,918
Bu işletmede yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.	,679	,917
Bu işletmede fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.	,687	,916
Bu işletmede kaliteye son derece önem verilir.	,669	,915
Ölçeğin Tamamı İçin Cronbach's Alpha ,918		
Ölçeğin Birinci Yarısı İçin Cronbach's Alpha ,895		
Ölçeğin İkinci Yarısı İçin Cronbach's Alpha ,937		

Örgüt kültürü ölçeği 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin tamamı için Cronbach's Alpha değeri ,918'dir. Bu değer ölçeğin birinci yarısı için ,895 ve ikinci yarısı için ise ,937'dir. Ölçeğin tamamı, birinci yarısı ve ikinci yarısı birlikte değerlendirildiğinde, Alpha değerinin, 0,80'den büyük olması, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Alpar, 2017: 784).

4.7. Geçerlik Analizleri

Geçerlik, bir ölçme aracının veya yönteminin ölçmeyi amaçladığı özelliği doğru olarak ölçebilme derecesidir (Balcı, 2011: 114). Diğer bir ifadeyle, testin amacını gerçekleştirme derecesi geçerlik ile ilgilidir (Çokluk vd., 2018: 121). Bir ölçme aracının geçerliğini ölçmek için en çok yararlanılan ölçütler; içerik geçerliği, uygulama geçerliği ve yapı geçerliğidir. İçerik geçerliği, ölçme aracındaki soruların ölçme amacına uygun olup olmadığı ve ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediği sorunu ile ilgili olup uzman görüşüne göre saptanmaktadır. Uygulama geçerliği, yapılan ölçme ile ölçülmeye çalışılan şeyin gerçek hayattaki yansımalarının karşılaştırılmasındaki uyumdur (Kaya ve Şahin, 2013: 96). Yapı geçerliliği ise, test sonucu elde edilen puanların test ile ölçülmek istenen yapıyı gerçekte ne derece ölçbildiği ile ilgilidir. Faktör analizi, yapı geçerliğini incelemek için sıkça kullanılan bir yöntemdir (Çokluk vd., 2018: 122). Araştırmada, yapı geçerliğinden yararlanılmış ve geçerliği ölçmek için faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren, yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerdendir (Kalaycı, 2016: 321). Faktör analiziyle elde edilen her bir faktör, konuya ilişkin farklı boyutları temsil etmektedir. Faktör analizi belirli bir konuyu ölçmek amacıyla hazırlanan ölçeğin yapı geçerliliği üzerinde bilgi vermektedir (Ural ve Kılıç, 2018:281).

Faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Alpar, 2017: 247). Açıklayıcı veya açıklayıcı faktör analizi, birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek veriyi tanımlamak ve özetlemek için, doğrulayıcı faktör analizi ise gizli değişkenler ile ilgili teorilerin test edilmesi için kullanılan bir tekniktir (Tabachnick ve Fidell, 2019: 22). Bu araştırmada açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. KMO (Keiser Meyer Olkin),

değişkenler arasındaki korelasyonları tümel olarak derecelendirmenin ve dolayısıyla faktör analizine uygunluğun saptanmasında kullanılan bir ölçüdür. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. İyi bir faktör analizi için KMO ölçüsünün 0,80'den fazla olması beklenmektedir. Fakat, KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olması yeterli görülmektedir (Alpar, 2017: 267-268). Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Bartlett Küresellik testinin p değerinin 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğu durumda değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir (Durmuş vd., 2018: 79).

4.7.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Dönüşümcü liderlik davranışını oluşturan alt boyutları belirlemek için faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan bu analizde, ortak varyans / eşkökenliliğin, 500'ün altında olmamasına ve binişik madde olması durumunda ise farkın en az 100 olmasına; bununla birlikte her madde için faktör yükünün 450'nin altında olmamasına dikkat edilmiştir (Karaman, 2015: 53). Ölçek maddelerinde 450 faktör yükü kabul düzeyinin altında kalan maddeye ve ortak varyans kabul düzeyi 500'ün altında olan maddeye rastlanmamıştır.

Faktör analizi sırasında KMO ve Bartlett Küresellik Testi değerleri belirlenmiş; son olarak da varimax döndürme tekniği kullanılarak ölçeğin faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin KMO değerinin ,925 > 0,50 olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testinin anlamı olması, değişkenler arasında yüksek korelasyonun bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, veri setinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir (Kalaycı, 2016: 327). Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.4.'te gösterilmektedir.

Tablo 4.4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Eş Kökenlilik	Faktör Yüklü	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
1. Faktör: İdealleştirme Etkisi (7 Madde)			17,571	3,875	,835
1. Yöneticim işletmenin veya bölümün amaçlara ulaşacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	,728	,696		3,752	
2.Yöneticim zorluklar karşısında yılmaz.	,730	,654		3,633	
3.Böyle bir yöneticiye sahip olduğum için gurur duyuyorum.	,625	,632		3,822	
4.Yöneticim ahlaki standartlar yönünden iyi bir model olduğunu düşünüyorum.	,673	,584		3,975	
5. Yöneticim mesleki değerlerden sık sık söz eder.	,628	,583		3,414	

Tablo 4.4. (devamı)

6. Yöneticimin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.	,547	,523		4,321	
15. Yöneticim kendini geliştirmek yönünde ilgi duyduğu alanların dışındaki konulara da zaman ayırmaktadır.	,636	,563		4,208	
2. Faktör: İlham Verici Motivasyon (3 Madde)			15,127	3,923	,878
7. Yöneticimin ilişkilerinde kendine güvenen, güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum.	,689	,767		4,174	
8. Yöneticim “ben gidiyorum var mı gelen” dediğinde tüm astların onu izleyeceğine inanıyorum.	,687	,736		3,738	
10. Yöneticim olumlu ve pozitif konuşmayı tercih eder.	,610	,645		3,857	
3. Faktör: Zihinsel Teşvik (5 Madde)			16,876	3,767	,887
9. Yöneticim astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder.	,660	,705		3,826	
11. Yöneticim astlarına güven telkin eder, onları cesaretlendirir.	,740	,732		3,637	
12. Yöneticim problemleri çözerken tüm alternatifleri defalarca gözden geçirir.	,712	,720		3,851	
13. Yöneticim günlük sorunlarla ilgili olarak, işgörene farklı görüş açıları önerir.	,748	,706		3,974	
14. Yöneticim astlarını mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmeleri yönünde teşvik eder.	,666	,646		3,547	
4. Faktör: Bireysel İlgi (5 Madde)			16,997	3,783	,839
16. Yöneticim çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanır ve kendilerine destek olur.	,615	,674		3,934	
17. Yöneticim astlarının hepsini birlikte ele almaz, her birine ayrı bir davranış şekli belirler.	,611	,575		3,756	
18. Yöneticim astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.	,635	,564		3,768	
19. Yöneticim astlarına işlerini yapmak için yeni yollar önerir.	,546	,525		3,785	
20. Yöneticim astlarının kişisel arzu, ihtiyaç ve yeteneklerini, astlarıyla olan ilişkilerinde göz önünde bulundurur.	,574	,596		3,672	

Tablo 4.4.'te yapılan faktör analizine göre, dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirme etkisi olarak adlandırılan ve yedi maddeden oluşan birinci faktör toplam varyansın %17,571'ini açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenilirlik katsayısının ,835 olması faktör maddelerinin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. İlham verici motivasyon olarak adlandırılan ve üç maddeden oluşan ikinci faktör toplam varyansın %15,127'sini açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenilirlik katsayısının ,878 olması faktör maddelerinin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Zihinsel teşvik olarak adlandırılan ve beş maddeden oluşan üçüncü faktör toplam varyansın %16,876'sını açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenilirlik katsayısının ,887 olması faktör maddelerinin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Bireysel ilgi olarak adlandırılan

ve beş maddeden oluşan dördüncü faktör toplam varyansın %16,997'sini açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenilirlik katsayısının ,839 olması faktör maddelerinin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir.

4.7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarını belirlemek için faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan bu analizde, ortak varyans / eşkökenliliğin 500'ün altında olmamasına ve binişik madde olması durumunda ise farkın en az 100 olmasına; bununla birlikte her madde için faktör yükünün, 450'nin altında olmamasına dikkat edilmiştir (Karaman, 2015: 53). Ölçek maddelerinde ,450 faktör yükü kabul düzeyinin altında kalan maddeye ve ortak varyans kabul düzeyi ,500'ün altında olan maddeye rastlanmamıştır.

Faktör analizi sırasında KMO ve Bartlett Küresellik Testi değerleri belirlenmiş; son olarak da varimax döndürme tekniği kullanılarak ölçeğin faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin KMO değerinin ,954 > 0,50 olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testinin anlamı olması, değişkenler arasında yüksek korelasyonun bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, veri setinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir (Kalaycı, 2016: 327). Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.5.'te gösterilmektedir.

Tablo 4.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Eş Kökenlilik	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
1. Faktör: Duygusal Bağlılık (6 Madde)			22,845	3,881	,915
1. Meslek hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	,755	,825		4,253	
2. Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	,720	,785		3,895	
3. Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	,670	,795		3,994	
4. Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	,731	,772		3,792	
5. Bu işletme benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	,762	,756		3,683	
6. Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	,762	,755		3,669	
2. Faktör: Devam Bağlılığı (6 Madde)			22,351	3,874	,924
7. İstesem bile şu an bu işletmeden ayrılmak benim için zor olurdu.	,701	,744		3,976	

Tablo 4.5. (devamı)

8. Şu an bu işletmeden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	,668	,722		3,897	
9. Şu an bu işletmede kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	,669	,720		3,985	
10. Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	,648	,662		3,807	
11. Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de alternatiflerin azlığıdır. (T)	,645	,650		3,784	
12. Bu işletmede çalışmaya devam etmenin önemli nedenlerinden biri, ayrıldığım taktirde başka bir işletme burada sahip olduğum imkan ve fırsatları karşılayamayabilir.	,597	,601		3,795	
3. Faktör: Normatif Bağlılık (6 Madde)			22,105	3,801	,908
13. Bu işletmede çalışmaya devam etmek için kendimde bir zorunluluk hissediyorum. (T)	,678	,782		3,513	
14. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	,715	,746		3,955	
15. Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim.	,608	,735		3,696	
16. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	,572	,717		3,787	
17. Bu işletmeden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	,654	,660		3,976	
18. Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.	,570	,572		3,879	

Tablo 4.5.'te yapılan faktör analizine göre, örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık olarak adlandırılan ve altı maddeden oluşan birinci faktör toplam varyansın %22,845'ini açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenilirlik katsayısının ,915 olması faktör maddelerinin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Devam bağlılığı olarak adlandırılan ve altı maddeden oluşan ikinci faktör toplam varyansın %22,351'ini açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenilirlik katsayısının ,924 olması faktör maddelerinin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Normatif bağlılık olarak adlandırılan ve altı maddeden oluşan üçüncü faktör toplam varyansın %22,105'ini açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenilirlik katsayısının ,908 olması faktör maddelerinin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir.

4.7.3. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarını belirlemek için faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan bu analizde, ortak varyans / eşkökenliliğin ,500'ün altında olmamasına ve binişik madde olması durumunda ise farkın en az ,100 olmasına; bununla birlikte her madde için faktör yükünün ,450'nin altında olmamasına dikkat edilmiştir (Karaman, 2015: 53). Ölçek maddelerinde ,450

faktör yükü kabul düzeyinin altında kalan maddeye ve ortak varyans kabul düzeyi ,500'ün altında olan maddeye rastlanmamıştır.

Faktör analizi sırasında KMO ve Bartlett Küresellik Testi değerleri belirlenmiş; son olarak da varimax döndürme tekniği kullanılarak ölçeğin faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin KMO değerinin ,917 > 0,50 olması veri setinin faktör analizi uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testinin anlamı olması, değişkenler arasında yüksek korelasyonun bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, veri setinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir (Kalaycı, 2016: 327). Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4.6. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Eş Kökenlilik	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
1. Faktör: Kuralcılık Eğilimi (4 Madde)			10,102	3,542	,876
1. Bu işletmede yürürlükte olan çok fazla kural, çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissini verir. (T)	,718	,707		3,434	
2. Bu işletmede kurallara uymaya çok fazla önem verilir. (T)	,720	,645		3,557	
3. Bu işletmede kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur. (T)	,615	,623		3,683	
4. Bu işletmede her gün aynı şey yapılıyormuş hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır. (T)	,663	,573		3,494	
2. Faktör: Hiyerarşi Eğilimi (4 Madde)			10,547	3,450	,878
5. Bu işletmede üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur. (T)	,557	,532		3,676	
6. Bu işletmede sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır. (T)	,626	,572		3,188	
7. Bu işletmede otoriteye saygı son derece önemlidir. (T)	,699	,778		3,357	
8. Bu işletmede emir komuta zincirine son derece önem verilir. (T)	,669	,758		3,579	
3. Faktör: Klan Eğilimi (4 Madde)			11,874	3,840	,894
9. Bu işletmede çalışanlar ailenin ferdi gibi görülür.	,621	,654		4,338	
10. Bu işletmede çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.	,687	,736		3,842	
11. Bu işletmede çalışanların gayri resmi şekilde davranmalarına izin verilir.	,660	,705		2,941	
12. Bu işletmede çalışanlar yöneticilerini aile büyüğü gibi görür.	,711	,720		4,239	
4. Faktör: Destekleyicilik Eğilimi (4 Madde)			11,893	3,910	,904
13. Bu işletmede kişisel haklara saygıya önem verilir.	,781	,770		4,167	

Tablo 4.6. (devamı)

14. Bu işletmede makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır.	,702	,654		3,654	
15. Bu işletmede bilgi, işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir.	,651	,632		3,563	
16. Bu işletmede çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir.	,636	,537		4,256	
5. Faktör: Açıklık Eğilimi (4 Madde)			10,647	3,409	,809
17. Bu işletmede çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınır.	,716	,710		3,448	
18. Bu işletmede yönetim eleştiriye açıktır.	,725	,642		3,289	
19. Bu işletmede çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir.	,615	,624		3,337	
20. Bu işletmede çalışanlar bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hisseder.	,660	,572		3,562	
6. Faktör: Gelişme Eğilimi (4 Madde)			11,997	3,994	,910
21. Bu işletmede yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır.	,719	,709		4,152	
22. Bu işletmede yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.	,729	,640		4,292	
23. Bu işletmede fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.	,617	,628		3,904	
24. Bu işletmede kaliteye son derece önem verilir.	,672	,582		3,628	

Tablo 4.6.'da yapılan faktör analizine göre, örgüt kültürü ölçeğinin kuralcılık eğilimi olarak adlandırılan ve dört maddeden oluşan birinci faktör toplam varyansın %10,102'sini açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenilirlik katsayısının ,876 olması faktör maddelerinin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Hiyerarşi eğilimi olarak adlandırılan ve dört maddeden oluşan ikinci faktör toplam varyansın %10,547'sini açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenilirlik katsayısının ,878 olması faktör maddelerinin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Klan eğilimi olarak adlandırılan ve dört maddeden oluşan üçüncü faktör toplam varyansın %11,874'ünü açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenilirlik katsayısının ,894 olması faktör maddelerinin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Destekleyicilik eğilimi olarak adlandırılan ve dört maddeden oluşan dördüncü faktör toplam varyansın %11,893'ünü açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenilirlik katsayısının ,904 olması faktör maddelerinin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Açıklık eğilimi olarak adlandırılan ve dört maddeden oluşan beşinci faktör toplam varyansın %10,647'sini açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenilirlik katsayısının ,809 olması faktör maddelerinin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Gelişme eğilimi olarak adlandırılan ve dört maddeden oluşan altıncı faktör toplam varyansın %11,997'sini açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenilirlik katsayısının ,910 olması faktör maddelerinin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma bulguları üç başlık altında incelenmektedir. Birinci başlık altında katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular, ikinci başlık altında araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi ve üçüncü başlık altında ise araştırma değişkenlerine ilişkin regresyon analizleri yer almaktadır.

5.1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 5.1.'de katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine göre dağılımları gösterilmektedir. Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulguları; cinsiyet dağılımı, medeni durum ve yaş gruplarından oluşmaktadır. Çalışanların mesleki özelliklerine ilişkin bulguları ise; mesleki deneyim, işletmede çalışılan pozisyon ve işletmede çalışma süresi bilgilerinden oluşmaktadır.

Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde(%)		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Sektörde Çalışma Süresi		
Kadın	182	42,3	1 Yıl ve Altı	24	5,6
Erkek	248	57,7	2 – 4 Yıl	97	22,6
Toplam	430	100	5 – 7 Yıl	102	23,7
Medeni Durum			8 – 10 Yıl	94	21,9
Evli	170	39,5	10 Yıl ve üzeri	113	26,3
Bekar	260	60,5	Toplam	430	100
Toplam	430	100	Çalışılan Pozisyon		
Yaş			Orta Kademe Yönetim	48	11,2
20 Yaş Altı	22	5,1	Alt Kademe Yönetim	97	22,6
21 – 30 Yaş	118	27,4	İşgören	285	66,3
31 – 40 Yaş	125	29,1	Toplam	430	100
41 – 50 Yaş	98	22,8	İşletmede Çalışma Süresi		
51 Yaş ve Üstü	67	15,6	1 – 3 Yıl	76	17,7
Toplam	430	100	4 – 6 Yıl	121	28,1
			7 – 9 Yıl	135	31,4
			10 Yıl ve Üzeri	98	22,8
			Toplam	430	100

Tablo 5.1.'de, çalışanların demografik ve mesleki özelliklere ilişkin verilerine bakıldığında; katılımcıların % 57,7'si erkek ve %42,3'ü kadın; % 60,5'i bekar ve %39,5'i evli; % 29,1'i 31-40 yaş arasındadır. Tablo 5.1.'deki verilere göre deneklerin % 66,3'ü yönetici niteliği taşımayan işgörenlerden oluşmakta olup yarısından fazlası yedi yıldan uzun süredir bu işletmede çalışmaktadır.

5.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi en basit tanımıyla bir ilgi analizidir. En az iki değişkenin birbiri ile ilgisini, bu ilginin yönünü ve kuvvetini tanımlamayı amaçlamaktadır. Korelasyon analizinin en önemli varsayımı değişkenler arasındaki ilginin doğrusal olduğudur. Bu analizde ilginin derecesini ölçmede korelasyon katsayısı (r) kullanılmaktadır. Ana kütle korelasyon katsayısı ise a ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı $+1$ ile -1 arasında bir değer olabilmektedir (Kurtuluş, 2010: 181).

İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı $r < 0,2$ ise çok zayıf bir ilişkinin var olduğu veya korelasyon olmadığı, $0,2 - 0,4$ arasında ise zayıf bir ilişki olduğu, $0,4 - 0,6$ arasında ise orta şiddette korelasyon olduğu, $0,6 - 0,8$ arasında ise yüksek korelasyon olduğu ve $0,8$ 'den yüksek bir korelasyon katsayısı olması durumunda ise çok yüksek korelasyon olduğu sonucuna varılmaktadır (Özdamar, 2018: 408).

Tablo 5.2. Dönüşümcü Liderlik Algısı ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Correlation	,575**	,226**	,581**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	430	430	430

** Korelasyon $P < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)

Tablo 5.2.'de dönüşümcü liderlik algısı ve örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık ($r = ,575^{**}$, $p < 0,01$) ve dönüşümcü liderlik ile normatif bağlılık ($r = ,581^{**}$, $p < 0,01$) boyutları arasında orta düzeyde pozitif doğrusal korelasyon olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı ($r = ,226^{**}$, $p < 0,01$) boyutu arasında pozitif doğrusal zayıf korelasyon olduğu görülmektedir.

Tablo 5.3. Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Kuralcılık Eğilimi	Hiyerarşi Eğilimi	Klan Eğilimi	Destekleyicilik Eğilimi	Açıklık Eğilimi	Gelişme Eğilimi
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Correlation	,302**	,394**	,410**	,626**	,528**	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	430	430	430	430	430	430

** Korelasyon $P < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)

Tablo 5.3.'de dönüşümcü liderlik algısı ve örgüt kültürü boyutlarına ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; dönüşümcü liderlik ile kuralcılık eğilimi ($r = ,302^{**}$, $p < 0,01$) ve dönüşümcü liderlik ile hiyerarşi eğilimi ($r = ,394^{**}$, $p < 0,01$) boyutları arasında pozitif doğrusal zayıf korelasyon olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ile klan eğilimi ($r = ,410^{**}$, $p < 0,01$) ve dönüşümcü liderlik ile açıklık eğilimi ($r = ,528^{**}$, $p < 0,01$) boyutları arasında orta düzeyde pozitif doğrusal korelasyon olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ile destekleyicilik eğilimi ($r = ,626^{**}$, $p < 0,01$) ve dönüşümcü liderlik ile gelişme eğilimi ($r = ,642^{**}$, $p < 0,01$) boyutları arasında yüksek düzeyde doğrusal korelasyon olduğu görülmektedir.

Tablo 5.4. Örgüt Kültürü Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Kuralcılık Eğilimi	Hiyerarşi Eğilimi	Klan Eğilimi	Destekleyicilik Eğilimi	Açıklık Eğilimi	Gelişme Eğilimi
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,434**	,476**	,462**	,522**	,494**	,580**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,252**	,281**	,474**	,536**	,708**	,775**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,426**	,452**	,441**	,507**	,470**	,525**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	430	430	430	430	430	430

** Korelasyon $P < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)

Tablo 5.4.'de örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; kuralcılık eğilimi ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık ($r=,434^{**}$, $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=,426^{**}$, $p<0,01$) arasında orta düzeyde doğrusal korelasyon bulunurken, devam bağlılığı ile ($r=,252^{**}$, $p<0,01$) zayıf düzeyde doğrusal korelasyon bulunmaktadır.

Hiyerarşi eğilimi ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık ($r=,476^{**}$, $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=,452^{**}$, $p<0,01$) arasında orta düzeyde doğrusal korelasyon bulunurken, devam bağlılığı ile ($r=,281^{**}$, $p<0,01$) zayıf düzeyde doğrusal korelasyon bulunmaktadır.

Klan eğilimi ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık ($r=,462^{**}$, $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=,441^{**}$, $p<0,01$) arasında orta düzeyde doğrusal korelasyon bulunurken, devam bağlılığı ile ($r=,274^{**}$, $p<0,01$) zayıf düzeyde doğrusal korelasyon bulunmaktadır.

Destekleyicilik eğilimi ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık ($r=,522^{**}$, $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=,507^{**}$, $p<0,01$) arasında orta düzeyde doğrusal korelasyon bulunurken, devam bağlılığı ile ($r=,336^{**}$, $p<0,01$) zayıf düzeyde doğrusal korelasyon bulunmaktadır.

Açıklık eğilimi ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık ($r=,494^{**}$, $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=,470^{**}$, $p<0,01$) arasında orta düzeyde doğrusal korelasyon bulunurken, devam bağlılığı ile ($r=,308^{**}$, $p<0,01$) zayıf düzeyde doğrusal korelasyon bulunmaktadır.

Gelişme eğilimi ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık ($r=,580^{**}$, $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=,525^{**}$, $p<0,01$) orta düzeyde doğrusal korelasyon bulunurken, devam bağlılığı ile ($r=,375^{**}$, $p<0,01$) zayıf düzeyde doğrusal korelasyon bulunmaktadır.

5.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin ise bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecinde kullanılan istatistiksel bir yöntemidir. Bu çalışmada iki veya daha fazla bağımsız değişkenin yer aldığı çoklu regresyon analizi kullanılmıştır (Çokluk vd., 2018: 122). Regresyon analizinde “R” değeri bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyonu simgelemektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise regresyon değerinin gerçek açıklama gücünü göstermektedir. R^2 değeri, bağımlı değişkendeki varyansın yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir (Altunışık vd., 2007: 207; Gürsakar, 2002: 330-331).

5.3.1. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisi

Tablo 5.5. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisi

	Direkt Etki		
Değişkenler	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Model 1	β	β	β
Dönüşümcü Liderlik	0,564*	0,216*	0,552*
F	67,435	12,453	57,738
R Kare	0,192	0,061	0,174

*P<0,05

Tablo 5.5.'te yer alan dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık boyutlarından biri olan duygusal bağlılık üzerindeki etkisi (F=67,435, p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. R²= ,192 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda işgörenlerin duygusal bağlılığa ilişkin algılarındaki değişkenliğin %19,2'sinin dönüşümcü liderlik ile açıklandığı ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık boyutlarından biri olan devam bağlılığı üzerindeki etkisi (F=12,453, p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. R²=,061 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda işgörenlerin devam bağlılığına ilişkin algılarındaki değişkenliğin %6'sının dönüşümcü liderlik ile açıklandığı ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık boyutlarından biri olan normatif bağlılık üzerindeki etkisi (F=57,738, p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. R²=,174 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda işgörenlerin normatif bağlılığa ilişkin algılarındaki değişkenliğin %17,4'ünün dönüşümcü liderlik ile açıklandığı ifade edilebilir.

5.3.2. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgüt Kültürü Boyutlarına Etkisi

Tablo 5.6. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgüt Kültürü Boyutlarına Etkisi

	Direkt Etki					
Değişkenler	Kuralcılık Eğilimi	Hiyerarşi Eğilimi	Klan Eğilimi	Destekleyicilik Eğilimi	Açıklık Eğilimi	Gelişme Eğilimi
Model 2	β	β	β	β	β	β
Dönüşümcü Liderlik	0,292*	0,383*	0,398*	0,612*	0,515*	0,627*
F	58,692	77,366	80,794	125,461	105,063	129,162
R Kare	0,084	0,109	0,114	0,175	0,148	0,181

*P<0,05

Tablo 5.6.'daki dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü boyutlarından biri olan kuralcılık eğilimi üzerindeki etkisi ($F=58,692$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. $R^2=,084$ olarak hesaplanmıştır. Bu durumda işgörenlerin kuralcılık eğilimi kültürüne ilişkin algılarındaki değişkenliğin %8,4'ünün dönüşümcü liderlik ile açıklandığı ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü boyutlarından biri olan hiyerarşi eğilimi üzerindeki etkisi ($F=77,366$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. $R^2=,109$ olarak hesaplanmıştır. Bu durumda işgörenlerin hiyerarşi eğilimi kültürüne ilişkin algılarındaki değişkenliğin %10,9'unun dönüşümcü liderlik ile açıklandığı ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü boyutlarından biri olan klan eğilimi üzerindeki etkisi ($F=80,794$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. $R^2=,114$ olarak hesaplanmıştır. Bu durumda işgörenlerin klan eğilimi kültürüne ilişkin algılarındaki değişkenliğin %11,4'ünün dönüşümcü liderlik ile açıklandığı ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü boyutlarından biri olan destekleyicilik eğilimi üzerindeki etkisi ($F=125,461$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. $R^2=,175$ olarak hesaplanmıştır. Bu durumda işgörenlerin destekleyicilik eğilimi kültürüne ilişkin algılarındaki değişkenliğin %17,5'inin dönüşümcü liderlik ile açıklandığı ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü boyutlarından biri olan açıklık eğilimi üzerindeki etkisi ($F=105,063$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. $R^2=,148$ olarak hesaplanmıştır. Bu durumda işgörenlerin açıklık eğilimi kültürüne ilişkin algılarındaki değişkenliğin %14,8'inin dönüşümcü liderlik ile açıklandığı ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü boyutlarından biri olan gelişme eğilimi üzerindeki etkisi ($F=129,162$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. $R^2=,181$ olarak hesaplanmıştır. Bu durumda işgörenlerin gelişme eğilimi kültürüne ilişkin algılarındaki değişkenliğin %18,1'inin dönüşümcü liderlik ile açıklandığı ifade edilebilir.

5.3.3. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde örgüt kültürünün aracılık etkisini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny'nin (1986) yılında geliştirdiği aracılık etkisi modelinden faydalanılmıştır. Aracılık etkisinden söz edebilmek için aracı değişkenin yani örgüt kültürü alt boyutları olan kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, açıklık eğilimi ve gelişme eğilimi analize dahil edilmesiyle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken

üzerindeki etkisinin anlamsız hale gelmesi durumunda tam aracılık etkisi, azalması durumunda kısmi aracılık etkisi olmalıdır. Bu analizde R^2 değerinde artış olması ve tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Ayrıca aracılık etkisini doğrulamak için her model için Sobel testi yapılmıştır. Sobel testi, değişkenlere ait düzeltilmiş R^2 değerleri ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanmaktadır (Koç vd., 2014: 6-7). Sobel testi sonuçlarının yorumlanmasında Z katsayısının 1,96'dan büyük olması durumunda aracılık etkisinden söz edilebilmektedir (Frazier vd., 2004: 128)

Tablo 5.7. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinde Kuralcılık Eğilimi Boyutunun Aracılık Etkisi

Değişkenler	Aracılık Etkisi		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Model 3 (A)	β	β	β
Dönüşümcü Liderlik	0,371*	0,127*	0,349*
Kuralcılık Eğilimi	0,409*	0,213*	0,391*
F	85,633	15,643	71,941
R Kare	0,293	0,093	0,271
Sobel Testi (Z)	3,3088**	2,1061**	3,2009**

*P<0,05, **P<0,001

Tablo 5.7.'de dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkide örgüt kültürü boyutlarından biri olan kuralcılık eğilimi boyutunun aracılık etkisini ölçmek için yapılan model 3 (a) aracı etki modelinde, kuralcılık eğilimi aracı değişkeninin dönüşümcü liderlik ile birlikte analize dahil edilmesiyle dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık ($\beta=0,371$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=0,127$, $p<0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=0,349$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalmaktadır. Kuralcılık eğilimi duygusal bağlılığı ($\beta=0,409$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=0,213$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=0,391$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Modele aracılık etkisini teyit etmek için Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=3,3088$, $z=2,1061$, $z=3,2009$, $p<0,001$). Bu sonuçlara göre kuralcılık eğilimi kültürünün; dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.8. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinde Hiyerarşi Eğilimi Boyutunun Aracılık Etkisi

	Aracılık Etkisi		
Değişkenler	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Model 3 (B)	β	β	β
Dönüşümcü Liderlik	0,397*	0,155*	0,381*
Hiyerarşi Eğilimi	0,386*	0,262*	0,447*
F	121,801	21,813	101,909
R Kare	0,335	0,115	0,297
Sobel Testi (Z)	3,2689**	2,3264**	3,4632**

*P<0,05, **P<0,001

Tablo 5.8.'de dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkide örgüt kültürü boyutlarından biri olan hiyerarşi eğilimi boyutunun aracılık etkisini ölçmek için yapılan model 3 (b) aracı etki modelinde, hiyerarşi eğilimi aracı değişkeninin dönüşümcü liderlik ile birlikte analize dahil edilmesiyle dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık ($\beta=0,397$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=0,155$, $p<0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=0,381$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalmaktadır. Hiyerarşi eğilimi duygusal bağlılığı ($\beta=0,386$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=0,262$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=0,447$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Modele aracılık etkisini teyit etmek için Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=3,2689$, $z=2,3264$, $z=3,4632$, $p<0,001$). Bu sonuçlara göre hiyerarşi eğilimi kültürünün; dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo.5.9. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinde Klan Eğilimi Boyutunun Aracılık Etkisi

	Aracılık Etkisi		
Değişkenler	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Model 3 (C)	β	β	β
Dönüşümcü Liderlik	0,388	0,142*	0,358*
Klan Eğilimi	0,434*	0,247*	0,407*
F	103,712	19,026	86,932
R Kare	0,314	0,104	0,288
Sobel Testi (Z)	3,4320**	2,2467**	3,2758**

*P<0,05, **P<0,001

Tablo 5.9.'da dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkide örgüt kültürü boyutlarından biri olan klan eğilimi boyutunun aracılık etkisini ölçmek için yapılan model 3 (c) aracı etki modelinde, klan eğilimi aracı değişkeninin dönüşümcü liderlik ile birlikte analize dahil edilmesiyle dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık ($\beta=0,388$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelirken, devam bağlılığı ($\beta=0,142$, $p<0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=0,358$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalmaktadır. Klan eğilimi duygusal bağlılığı ($\beta=0,434$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=0,247$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=0,407$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Modele aracılık etkisini teyit etmek için Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=3,4320$, $z=2,2467$, $z=3,2758$, $p<0,001$). Bu sonuçlara göre klan eğilimi kültürünün; dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide tam aracılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.10. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinde Destekleyicilik Eğilimi Boyutunun Aracılık Etkisi

Değişkenler	Aracılık Etkisi		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Model 3 (D)	β	β	β
Dönüşümcü Liderlik	0,423	0,181	0,427*
Destekleyicilik Eğilimi	0,573*	0,355*	0,554*
F	157,977	27,989	131,863
R Kare	0,379	0,139	0,321
Sobel Testi (Z)	3,9708**	2,6543**	3,9219**

* $P<0,05$, ** $P<0,001$

Tablo 5.10.'da dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkide örgüt kültürü boyutlarından biri olan destekleyicilik eğilimi boyutunun aracılık etkisini ölçmek için yapılan model 3 (d) aracı etki modelinde, destekleyicilik eğilimi aracı değişkeninin dönüşümcü liderlik ile birlikte analize dahil edilmesiyle dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık ($\beta=0,423$, $p>0,05$) ve devam bağlılığı ($\beta=0,181$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelirken, normatif bağlılık ($\beta=0,427$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalmaktadır. Destekleyicilik eğilimi duygusal bağlılığı ($\beta=0,573$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=0,355$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=0,554$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Modele aracılık etkisini teyit etmek için Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=3,9708$, $z=2,6543$, $z=3,9219$, $p<0,001$). Bu sonuçlara göre destekleyicilik eğilimi kültürünün; dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide tam aracılık, normatif bağlılık arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.11. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinde Açıklık Eğilimi Boyutunun Aracılık Etkisi

	Aracılık Etkisi		
Değişkenler	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Model 3 (E)	β	β	β
Dönüşümcü Liderlik	0,406*	0,168*	0,404*
Açıklık Eğilimi	0,540*	0,298*	0,517*
F	139,888	25,022	116,886
R Kare	0,358	0,126	0,308
Sobel Testi (Z)	3,8258**	2,4650**	3,7482**

*P<0,05, **P<0,001

Tablo 5.11.'de dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkide örgüt kültürü boyutlarından biri olan açıklık eğilimi boyutunun aracılık etkisini ölçmek için yapılan model 3 (e) aracı etki modelinde, açıklık eğilimi aracı değişkeninin dönüşümcü liderlik ile birlikte analize dahil edilmesiyle dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık ($\beta=0,406$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=0,168$, $p<0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=0,404$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalmaktadır. Açıklık eğilimi duygusal bağlılığı ($\beta=0,540$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=0,298$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=0,517$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Modele aracılık etkisini teyit etmek için Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=3,8258$, $z=2,4650$, $z=3,7482$, $p<0,001$). Bu sonuçlara göre açıklık eğilimi kültürünün; dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.12. Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinde Gelişme Eğilimi Boyutunun Aracılık Etkisi

	Aracılık Etkisi		
Değişkenler	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Model 3 (F)	β	β	β
Dönüşümcü Liderlik	0,434	0,192	0,438*
Gelişme Eğilimi	0,632*	0,394*	0,569*
F	175,668	31,076	146,852
R Kare	0,394	0,148	0,332
Sobel Testi (Z)	4,1745	2,7858	3,9963

*P<0,05, **P<0,001

Tablo 5.12.'de dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkide örgüt kültürü boyutlarından biri olan gelişme eğilimi boyutunun aracılık etkisini ölçmek için yapılan model 3 (f) aracı etki modelinde, gelişme eğilimi aracı değişkeninin dönüşümcü liderlik

ile birlikte analize dahil edilmesiyle dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık ($\beta=0,434$, $p>0,05$) ve devam bağlılığı ($\beta=0,192$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelirken, normatif bağlılık ($\beta=0,438$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalmaktadır. Gelişme eğilimi duygusal bağlılığı ($\beta=0,632$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=0,394$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=0,569$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Modele aracılık etkisini teyit etmek için Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=4,1745$, $z=2,7858$, $z=3,9963$, $p<0,001$). Bu sonuçlara göre gelişme eğilimi kültürünün; dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide tam aracılık, normatif bağlılık ile arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmada öncelikle dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kavramları teorik olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisini tespit etmek amacıyla, Türkiye’de otelcilik sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı zincir otel işletmelerindeki 430 işgören üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel olarak ele alınmış araştırmanın hipotezleri hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla, ilk olarak değişkenler arasındaki doğrudan etkilere bakılmış daha sonra örgüt kültürünün aracı etkisi incelenmiştir.

Literatürde dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürünün birbiriyle ilişkisini inceleyen çok sayıda araştırmaya rastlansa da bu değişkenlerin aynı çalışma kapsamında birbiriyle ilişkilerini detaylı bir şekilde inceleyen araştırma sayısı sınırlıdır. Araştırmanın H1 hipotezi kapsamında dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Araştırmanın doğrudan etki sonuçlarına göre, yöneticinin dönüşümcü liderlik tarzı işgörenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını farklı düzeylerde artırmaktadır. Bu etkinin duygusal bağlılıkta (0,564) ve normatif bağlılıkta (0,552) orta düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin devam bağlılığı (0,216) üzerindeki etkisinin ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığının örgütler için istenmeyen bağlılık türü olduğu değerlendirildiğinde, bu sonucun literatürdeki yaygın görüşle benzer doğrultuda olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuç, Yavuz (2008), Erkutlu (2008), Tuna vd. (2011), Morçin (2012), Morçin ve Bilgin (2014), Patiar ve Wang (2016) ve Dlamini vd.’nin (2017) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Dönüşümcü liderlerin sahip oldukları vizyonu iletmeleri işgörenlerin liderlerini karizmatik olarak algılamalarına ve onlara karşı saygı, güven, gurur ve benzeri duyguları hissetmelerine neden olmakta ve örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Dönüşümcü liderin astlarıyla birebir ilişki kurarak onlara bireysel ilgi göstermesi ve onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılaması sonucunda işgören kendini örgütün bir parçası olarak hissetmektedir. Dönüşümcü liderin bireysel ilgisi sayesinde özel olduğunu hisseden işgören ve liderin değerlerinin örtüşmesi örgütsel bağlılığa neden olmaktadır.

Çalışmada araştırılan bir diğer konu ise dönüşümcü liderlik algısının örgüt kültürü alt boyutları ile ilişkilerinin irdelenmesidir. Bu bağlamda ortaya konan araştırmanın H2 hipotezi için değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü boyutlarının (kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, açıklık eğilimi ve gelişme eğilimi) oluşumunda olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü alt boyutlarından olan gelişme eğilimi ve destekleyicilik eğiliminin

dönüşümcü liderlik algısından en fazla etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bu durum dönüşümcü liderin taşıması gereken özellikler ile örgüt kültürü ilişkisinin birbiriyle uyumlu olduğunu göstermektedir. Schein'e (2004) göre örgüt kültürü ve liderlik arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Örgüt kültürü, liderin örgüt içerisinde kendini gösterebilmesi için gerekli ortamı hazırlarken, liderler ise kültürün işgörenler tarafından kabul edilmesinde ve örgütte güçlü bir kültür oluşturulmasında önemli bir role sahiptir. Öte yandan örgüt kültürü işgörenlerin öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü görevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü işgörenlerin kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına ve güçlenmesine destek olmaktadır. Bu sonuç Casida ve Pinto-Zipp (2008), Mansurova ve Güney (2017), Mohammed (2019) ve Mohammed ve Baş'ın (2020) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Değişim ve dönüşümün kaçınılmaz olduğu günümüzde işletmeler, dönüşümcü liderler sayesinde, örgüt üyelerini değişim ve dönüşüme ikna ederek işletme amaçlarına yönelik ve değişime uygun çalışmalarını sağlayarak bu örgüt kültüründe yenileşme sağlayabilecektir. Araştırmaya konu olan zincir otel işletmelerinin başarısında örgüt kültürünün oluşması bu işletmelerin kurumsallaşması açısından çok önemli bir yere sahiptir. Örgüt kültürü oluşan otel işletmelerinde işgörenlerin memnuniyetinde artış, mal ve hizmetlerin kalitesinde yükselme ve sonuçta daha fazla müşteri memnuniyeti beklenebilir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin, örgüt kültüründe işgören memnuniyetine katkıda bulunacak değişimler oluşturmaları ve kurumsallaşmayı tüm işgörenler arasında yaygınlaştırmaları olasılığı yüksek görünmektedir.

Çalışmada araştırılan bir diğer konu ise örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık alt boyutları ilişkilerinin irdelenmesidir. Bu bağlamda ortaya konan araştırmanın H3 hipotezi için değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, açıklık eğilimi ve gelişme eğilimi kültürü boyutları işgörenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarına olumlu bir etki yapmaktadır. Örgüt kültürü boyutları işgörenlerin devam bağlılığını en düşük düzeyde etkilerken, duygusal bağlılığını daha fazla etkilemektedir. Örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutu duygusal bağlılığın %39,4'ünü ve destekleyicilik eğilimi boyutu ise duygusal bağlılığın %37,9'ını açıklamaktadır. Aynı zamanda gelişme eğilimi boyutu normatif bağlılığın %33,2'sini açıklamaktadır. Örgütte yeni koşul ve durumlara karşı esnek olunduğu ve yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edildiği gelişme kültürünün oluşturulması işgörenlerin örgütlerine olan duygusal ve normatif bağlılıklarının arttırılmasında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Genel olarak değerlendirildiğinde, her örgüt kültürü boyutu birbirine bağlı birçok bileşenden oluşmaktadır. Dolayısıyla, bu etkide örgüt kültürü dışındaki diğer faktörlerin etkisinin de olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuç Çavuş ve Gürdoğan (2008), Demir ve Öztürk (2011) ve Tekeler'in (2019) araştırma sonuçları ile benzerlik

göstermektedir.

Bir otel işletmesinde işgörenlerin örgütsel bağlılığını ve bu bağlılığın sürdürülmesini sağlamak zor ve uzun süren bir çaba gerektirmektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılık dönüşümcü liderler tarafından yeterince desteklenmezse kolay ve hızlı bir biçimde yitirilebilir. Turizm sektörünün emek yoğun özelliği, müşteri tatmini sağlamanın yolunun önce iç müşteri olan işgörenlerin tatmin olmasından geçmesi ve işgören devir hızının yüksek olması otel işletmelerindeki yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konularına önem vermelerini gerektirmektedir.

Araştırmanın H4 hipotezi dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. Araştırmanın aracı etki sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık boyutları ilişkisinde örgüt kültürünün kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, açıklık eğilimi ve gelişme eğilimi boyutlarının aracı etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuca göre dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisinde, örgüt kültürü boyutlarının liderlik tarzlarını destekleyici bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar Saç (2008), Simosi ve Xenikou (2010), Acar (2013), Parsehyan (2014), Diker (2014) ve Uzun'un (2020) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Turizm sektöründe yerine getirilen faaliyetler üretimin ve tüketimin eş zamanlı olması nedeni ile minimum hata ile yerine getirilmelidir. Bu durumun önemi turizm endüstrisinde ürünün hizmet ile bütünleşmesinden dolayı artmaktadır. İşgörenler açısından kuralların ve iş yapış biçimlerinin belirli olduğu kuralcılık eğilimi kültürünün hakim olduğu örgüt yapılarında faaliyetler daha güvenle yerine getirilebilmektedir. Buna bağlı olarak da işgörenlerin örgüte ve örgütsel değerlere bakış açılarının olumlu yönde gelişmesi dönüşümcü liderin özelliklerinin de katkısıyla örgütlere olan duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının olumlu etkilenmesi beklenebilir.

Öte yandan turizm sektöründe gerek talebin mevsimsellik arz etmesi gerekse iş güvencesinin olmaması hiyerarşi eğilimi örgüt kültürünün hakim olduğu katı yapılarda dönüşümcü lider davranışı özelliklerini taşıyan yöneticilerin işgörenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığının sağlanmasında kısmen etkili olmaları beklenebilir.

Dönüşümcü lider tarzında davranışları olan ve astlarında bu algıyı uyandırmış olan yöneticiler duygusal bağlılığı sağlama hususunda işgörenlerin sorunlarıyla yakından ilgilenme öğelerinin hakim olduğu bir örgüt kültüründen (klan eğilimi taşıyan bir örgüt kültürü) büyük yarar sağlayabilir. Ayrıca klan eğilimi kültüründe örgüt üyelerine ailenin birer ferdi gibi davranılması ve işgörenin örgütten ayrılması durumunda örgüt üyelerinin kendisi hakkında düşüncelerini oldukça önemsemesi de işgörenin örgüte olan bağlılığını etkileyebilir.

Dönüşümcü lider tarzında davranışları olan ve astlarında bu algıyı uyandırmış olan

yöneticilerin duygusal bağlılık ve devam bağlılığını sağlama hususunda işgörenlerin kişisel haklarına saygı duyularak, risk almaları konusunda inisiyatif sağlanma ögelerinin hakim olduğu destekleyicilik kültürü büyük fayda sağlayabilir. Ayrıca işgörelere makul ölçüde risk almaları hususunda destek olunmasının işgörenlerin normatif bağlılığını bir ölçüde etkilemesi beklenebilir.

Dönüşümcü lider tarzında davranışları olan ve astlarında bu algıyı uyandırmış olan yöneticilerin duygusal, devam ve normatif bağlılığı sağlamaları hususunda işgörenlerin yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilmesi ve işgörenlerin örgütte bağımsız olarak hareket edebilmesi ögelerinin hakim olduğu açıklık eğilimi kültürünün bir ölçüde etkili olması beklenebilir.

Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olan gelişme eğilimi kültüründe yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilmektedir. Özellikle turizm sektöründeki rekabet ortamının bilincinde olan dönüşümcü liderlerde bulunan özellikler aracılığıyla işgörenlerin örgütlerine olan duygusal ve devam bağlılığı büyük ölçüde etkilenebilir.

Genel olarak otel işletmeleri çalışanları örgütlerini kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğilimi ile daha az ilişkilendirmişlerdir. Kuralcılık eğilimi, işgörelere yönelik çok fazla kuralın bulunduğu, kurallara uymanın çok önemli olduğu, standartlar ve katı işletme prosedürlerinin bulunduğu ortamları ifade etmektedir. Hiyerarşi eğilimi ise, yöneticilerin emirlerine uyulmasının zorunlu olduğu, emir-komuta ve otoriteye saygı duyulması gereken ortamları ifade etmektedir. Bu örgütsel eğilimler otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebileceği düşünüldüğünden çok fazla benimsenmemektedir. Bunun yerine işgörenlerin ailenin birer ferdi gibi görüldüğü işgörenlerin kişisel sorunlarına ilgi gösterilen klan eğilimi, işgörenlerin kişisel hak ve menfaatleri konusunda hassas davranılan destekleyicilik eğilimi, örgütte yönetimin eleştirilebildiği ve işgörelere hata yapmaları konusunda tolerans tanınan açıklık eğilimi örgütlerde benimsenmektedir. Örnekleme dahil olan işgörenlerin en çok ilişkilendirdiği örgüt kültürü alt boyutu, yeni koşul ve durumlara karşı esnek olunan, yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edildiği ve örgütte rekabet ortamının bilincinde olunarak hareket edilen gelişme eğilimi kültürüdür. Bu kültür dönüşümcü liderin özellikleri ile de örtüşmektedir. Bu noktadan hareketle örgütte dönüşümcü liderler tarafından gelişme eğilimi kültürünün oluşturulması yoluyla işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının artmasının sağlanabileceği ifade edilebilir.

Özetle, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü birbiri ile ilişkilidir. Liderlik tarzları işgörenlerin örgüte yönelik tutumlarını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Özellikle dönüşümcü liderlik işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarını artırmada önemli rol oynamaktadır. Liderler tarafından motive edilen ve beklentileri karşılanan işgörenlerin örgütsel bağlılığı artmaktadır.

Otel işletmeleri sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek için çalışanlarda özellikle duygusal

bağlılık oluşmasını istemektedirler. Duygusal bağlılık, işgörenlerin gönüllü olarak ve isteyerek örgütte kalmalarını örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimsemelerini ifade etmektedir. Dolayısıyla duygusal bağlılık gösteren işgörenler örgüt için çalışmaya istekli olurlar ve daha iyi performans gösterirler. Örgüt yöneticileri astlarında duygusal bağlılık oluşturmak için yönetim tarzları ve örgütteki hakim kültürü birlikte değerlendirmelidirler. İşgörenin beklentileri ve örgüt kültürü ile uyumlu olarak sergilenen dönüşümcü liderlik, işgören bağlılığını artırmakta ve işgören performansını yükseltebilmektedir. Bir başka ifadeyle örgütü ve dolayısıyla örgütün temsilcisi olan lideri tarafından desteklenen işgören, yüksek bağlılık göstermektedir. Dönüşümcü liderler özellikle kriz ortamlarında ve belirsizlik durumlarında izleyiciler üzerinde etkilerini daha güçlü bir şekilde ortaya koyabilmekte ve böylelikle işgörenlerin örgütsel bağlılığı artabilmektedir.

Araştırmada örneklem olarak otelcilik sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı zincir otel işletmelerindeki işgörenler seçilmiştir. Araştırma da elde edilen bulguların genelleştirilebilmesi açısından, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin farklı konaklama işletmelerinde ve farklı sektörlerde araştırılması uygun olacaktır. Ayrıca literatür incelendiğinde örgüt kültürünün bulunduğu ülkenin kültüründen etkilendiği ve şekillendiği birçok araştırmacı tarafından tespit edilmiştir. Bu nedenle söz konusu araştırmanın farklı kültürlerle sahip ülkelerde de yapılması, daha farklı sonuçların ortaya çıkmasını ya da elde edilen sonuçların desteklenmesini sağlayabilir.

Tez araştırmasında örgütsel çıktılarından olan örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Daha sonra yapılacak araştırmalarda iş tatmini, performans gibi örgütsel çıktılar bağımlı değişken olarak ele alınarak sözü edilen örgütsel çıktılar üzerinde dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürünün birlikte etkisi araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- [1]. Acar, A. Z. (2013). Farklı örgüt tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- [2]. Akçakaya, M. (2010). *21. yüzyılda liderlik arayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- [3]. Akman, V., Hanoğlu, M. ve Kızıl, C. (2015). Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (52), 130-145.
- [4]. Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [5]. Akoğlu, M. ve Dünder Akçay, A. (2004). Liderlik kavramının gelişimi ve dönüşümcü liderlik üzerine bir araştırma: Türkiye’de yerli ve yabancı zincir otel genel müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili algılamalarının belirlenmesi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 85-104.
- [6]. Akoğlu Kozak, M., İplik, F. ve Çiçek, D. (2016). *Otellerde yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [7]. Aktemur, A. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların duygusal zekaları ve örgüt kültürüne ilişkin algıları üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- [8]. Alamir, I. (2010). Testing the impact of transformational and transactional leadership on job satisfaction and organizational commitment in private Syrian organizations. *International Journal of Arts and Science*, 3(12), 405-415.
- [9]. Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 97-124.
- [10]. Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- [11]. Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- [12]. Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- [13]. Altıntaş, D. (2020). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: iletişim sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Altınbaş Üniversitesi, İstanbul.
- [14]. Atak, M. (2009). *Öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- [15]. Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

- [16]. Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- [17]. Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [18]. Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- [19]. Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19): 73-84.
- [20]. Bakkal, T. (2019). *Tam kapsamlı liderlik modeli ile liderlik geliştirme programları arasındaki ilişki: bir bilişim şirketi örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [21]. Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [22]. Balcı, A. (2021). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- [23]. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- [24]. Bass, B. M. (1985). Leadership: Good better best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- [25]. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- [26]. Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership*, Army Research Institute For The Behavioral and Social Sciences, Washington DC: USA.
- [27]. Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- [28]. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- [29]. Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [30]. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- [31]. Bedük, A. (2019). *Örgüt psikolojisi - yeni yaklaşımlar güncel konular*. Konya: Atlas Akademi.
- [32]. Benmira S. ve Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3-5.
- [33]. Beyer, J. M. ve Trice, H. M. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 15(4), 5-24.

- [34]. Boehnke, K., Bontis, N., Distefano, J. J. ve Distefano, A. C. (2003). Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities. *Leadership and Organizational Journal*, 24, 5-15.
- [35]. Bojadjev, M., Kostovsli, N. ve Buldioska, K. (2015). Leadership styles in companies from Republic of Macedonia. *Economic Development Journal*, 3, 211-222.
- [36]. Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- [37]. Bozoğlu, G. (2011). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından eğitim sektöründe Yalova ilinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yalova Üniversitesi, Yalova.
- [38]. Bozkurt, Ş. (2020). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
- [39]. Brady, W. H. ve Haley, S. (2013). Storytelling defines your organizational culture. *Physician Executive*, 39(1), 40-43.
- [40]. Brockner, J., Tyler, T. R. ve Schneider, R. C. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.
- [41]. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row Publishers.
- [42]. Bycio, P., Hackett, R. D. ve Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- [43]. Cameron, K. S. ve Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- [44]. Cameron, K. S. ve Quinn, R. S. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework. revised edition*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [45]. Casida, J. ve Pinto-Zipp, G. (2008). Leadership - organizational culture relationship in nursing units of acute care hospitals. *Nursing Economics*, 26(1), 7-15.
- [46]. Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- [47]. Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 51, 32-42.
- [48]. Chatman, J. A. ve Cha, S. E. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45(4), 20-34.
- [49]. Chatman, J. A. ve Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational characteristics: How different can you be?, *Academy of Management Journal*, 37, 522-553.

- [50]. Chi, H. K., Yeh, H. R. ve Yu, C. H. (2008). The effects of transformation leadership, organizational culture, job satisfaction on the organizational performance in the non-profit organizations. *Journal of Global Business Management*, 4(1), 1-9.
- [51]. Cho, J. ve Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? a multi-level study of transformational leadership, justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 409-421.
- [52]. Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- [53]. Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [54]. Çatır, O. ve Ünlüönen, K. (2015). Otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algılarının belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Journal of Business Research*, 7(3), 96-122.
- [55]. Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 18-34.
- [56]. Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı: bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- [57]. Çelik, S. (2011). *Liderlik tarzları ile stratejik kararlar arasındaki ilişki: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.
- [58]. Çetin, C. (2009). *Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- [59]. Çetin, F. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- [60]. Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: Spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- [61]. Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.
- [62]. Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel – niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- [63]. Darwis, T. K. ve Djajadiningrat, S. T. (2010). The relationship of leadership styles and organizational culture case study of an oil and gas company in Indonesia. *Journal of Technology Management*, 9(3), 116-679.
- [64]. Davis, K. ve Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work, organizational behavior* (8th ed.). New York: McGraw Hill Book Company.
- [65]. Dede, N. P. (2019). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde lidere güvenin aracı rolü üzerine bir araştırma. *BMIJ*, 7(4), 1923-1943.
- [66]. Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2011). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(1), 17-41.

- [67]. Değirmenci, C. H. (2012). *21'nci yüzyılda liderlik ve iş dünyası*. İstanbul: Bilge Karınca Yayınları.
- [68]. Demir, N. (2005). *Örgüt kültürü iş tatmini ilişkisi: plastik sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [69]. Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 132.
- [70]. Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69.
- [71]. Dick, P. G. ve Metcalfe, B. D. (2001). Managerial factors and organisational commitment: a comparative study of police officers and civilian staff, *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- [72]. Diker, O. (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- [73]. Diker, O. (2017). *Örgütlerde kültür sarmalında liderlik turizm endüstrisinde bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [74]. Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramı'nın çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- [75]. Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- [76]. Dinçer, M. K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.
- [77]. Dingwall, R. ve Strangleman, T. (2007). *Organizational cultures in the public services, the Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford University Press.
- [78]. Dlamini, N. N. N., Garg, A. K. ve Muchie, M. (2017). The impact of transformational leadership style on organisational commitment in the hospitality industry. *African Journal of Hospitality*, 6(3), 1-21.
- [79]. Doğramacı, M. (2019). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisi: Konya sanayi örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- [80]. Dolunay, S. K. (2007). Okul kültürü ve Türkçe öğretimi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(3), 9-22.
- [81]. Durak, S. (2019). *Dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ilişkisi, örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Bir hazır giyim firması çalışanları üzerinde araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- [82]. Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2018). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*, İstanbul: Beta Yayınevi.

- [83]. Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- [84]. Eisenberg, E. M., Monge, P. R. ve Miller, K. I. (1987). Involvement in communication networks as a predictor of organizational commitment, *Human Communication Research*, 10(2), 179-201.
- [85]. Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1-32.
- [86]. Emery, C. R. ve Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77-90.
- [87]. Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- [88]. Erdoğan, P. (2011). *Dönüşümcü (transformatif) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- [89]. Eren, Ş. M. ve Titizoglu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- [90]. Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- [91]. Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- [92]. Erkunt, G. (2015). *Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- [93]. Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 22(7), 708-726.
- [94]. Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- [95]. Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- [96]. Ersoy, A. (2016). Örgüt kültürü analizi: beş yıldızlı konaklama işletmesine yönelik bir araştırma. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 5(1), 4-29.
- [97]. Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Yayımlanmamış doktora tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- [98]. Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press.
- [99]. Faizan, R. ve Nasreen, Z. (2016). Quality work-life as predictor to organisational commitment under contrasting leadership styles: I.T. responses from Pakistan's private software houses. *Global Journals Inc.* 16(6), 8-24.

- [100]. Farnham, D. ve Pimlott, J. (1990). *Understanding industrial relations* (4th ed.), London: Cassell Educational Ltd.
- [101]. Farr, R. (1994). Attitudes, social representations and social attitudes. *Papers on Social Representations*, 3(1), 1-138.
- [102]. Fiedler, E. F. (1972). How do you make leaders more effective? new answers to an old puzzle. *Organizational Dynamics*, 1(2), 3-18.
- [103]. Filiz, M. (2020). Sağlık kurumlarında liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sistematik derlemesi, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 276-296.
- [104]. Frazier, P. A., Tix, A. P. ve Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counselling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.
- [105]. Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- [106]. Gholamzadeh, D., Khazaneh, A. T. ve Nabi, M. S. (2014). The impact of leadership styles on organizational culture in Mapsa company, *Management Science Letters*, 4(9), 2161-2170.
- [107]. Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital, *Tehnicki Vjesnik*, 20(6), 1019-1025.
- [108]. Gillet, N. ve Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: the mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347.
- [109]. Goodwin, V. L., Whittington, J. E., Murray, B. ve Nichols, T. (2011). Moderator or mediator? examining the role of trust in the transformational leadership paradigm, *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 409-425.
- [110]. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- [111]. Griffin, M. L., Hogan, N. L. ve Talya, B. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organisational commitment and the burnout of correctional staff, *Criminal Justice and Behaviour*, 37(2), 125-155.
- [112]. Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- [113]. Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi, *Akademia Sosyal Bilimler İndeksi*, 2(1), 37-56.
- [114]. Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(3), 217-226.
- [115]. Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [116]. Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi: Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 280- 296.

- [117]. Hemedoğlu E. ve Evliyaoğlu F. (2012). Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 60.
- [118]. Hicks, G. H. ve Gullet, C. R. (1981). *Organizasyonlarda: Teori ve Davranış (Çev. B.Baykal)*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Bilimleri Yayınları.
- [119]. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. ve Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? a meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- [120]. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work related values (Vol. 5)*. Sage Publication.
- [121]. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- [122]. Hogan, R. ve Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- [123]. House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- [124]. House, R. J. (1996). Path goal theory of leadership: lesson, legacy and are formulated theory, *Leadership Quarterly*, 793, 323-352.
- [125]. Hrebiniak, L. ve Alutto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- [126]. İbicioğlu, H., Özmen H. İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14, 1-23.
- [127]. İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- [128]. Jex, M. S. ve Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: a scientist practitioner approach*. Third Edition, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- [129]. Jones, G. R. (2004). *Organizational theory, design, and change*. (4th ed.), New Jersey: Pearson Education Inc.
- [130]. Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- [131]. Kalkan, A. (2013). *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: kurumsal ve görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- [132]. Kandemir, M. (2018). *Kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenlerin örgütsel bağlılığa etkisinde motivasyonun aracı rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [133]. Kanter, M. R. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

- [134]. Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- [135]. Karaman, H. (2015). *Açımlayıcı faktör analizinde kullanılan faktör çıkartma yöntemlerinin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- [136]. Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar ilkeler teknikler*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- [137]. Karasoy, A. H. (2011). *Örgütsel bağlılık*, Konya: Atlas Akademi.
- [138]. Karcioğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi. *KAU İİBF Dergisi*, 4(5), 99-111.
- [139]. Kareem, J. (2016). The influence of leadership in building a learning organization, *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 7-18.
- [140]. Karip, Y. (1998). Dönüşümcü liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- [141]. Kaya, İ. (2012). *Otel işletmelerinde çalışma yaşamını etkileyen faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Marmaris örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- [142]. Kaya, Z. ve Şahin, M. (2013). *Araştırma yöntemleri ve teknikleri*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- [143]. Kılınç, T. (1995). Durumsal liderlik anlayışında gelişmeler: liderliğe ikameler yaklaşımı (subtitles for leadership), *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(1).
- [144]. Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment: experiments linking behavior to belief*, New York: Academic Press.
- [145]. 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 Springer*, 14(3), 397-417.
- [146]. Koç, F., Kaya, N., Özbek, V. ve Akkılıç, M. E. (2014). Algılanan fiyat ile tüketici güveni arasında algılanan hizmet kalitesinin aracı etkisi: Bankacılık ve gsm sektörlerinin karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 13, 1-26.
- [147]. Koçak, A. (2009). *İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi: bir işletme örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- [148]. Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- [149]. Korek, S., Felfe, J. ve Ute, Z. R. (2010). Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 364-387.
- [150]. Korkmaz, E. (2021). *Sorumlu hemşirelerin dönüşümcü liderlik davranışının çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

- [151]. Kozak, M. (2008). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [152]. Kozak, M. (2014). *Bilimsel araştırma: tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [153]. Kök, S. B. ve Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılığı ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- [154]. Krausz, R. R. (1986). Power and leadership in organizations, *Transactional Analysis Journal*, 16(2), 85-94.
- [155]. Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2002). *Organizational behaviour*. (2nd ed.), London: Mcgraw Hill.
- [156]. Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*, Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [157]. Lee, P. K. C., Edwin C., T. C., Yeung, C. L. ve Lai, K. (2011). An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks, *Omega*, 39, 690-701.
- [158]. Levinson, H. (1999). *Diagnosis before investment*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [159]. Love, K. G. (2013). Demographic differences in organizational commitment to the university of college of business administration students: An application of the Allen and Meyer model, *College Student Journal*, 47(1), 192-201.
- [160]. Mahmood, A. (2015). *Effects of leadership styles on organizational commitment in public and private sectors of Pakistan*. Master thesis. University of Agder School of Business and Law, Pakistan.
- [161]. Malik, H. S., Aziz, S. ve Hassan, H. (2014). Leadership behavior and acceptance of leaders by subordinates: application of path goal theory in telecom sector. *International Journal of Trade Economics and Finance*. 5(2), 170-175.
- [162]. Mansurova, S. ve Güney, S. (2018). İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(52), 33-54.
- [163]. Mathew, J. ve Ogbonna, E. (2009). Organisational culture and commitment: a study of an Indian software organisation, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 654-675.
- [164]. Mathieu, J. E. ve Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- [165]. McKenna, E. (2020). *Business psychology and organizational behaviour*, London: Routledge.
- [166]. Merritt, S. M. (2012). The two factor solution to Allen and Meyer's (1990) affective commitment scale: effects of negatively worded items, *Journal of Business Psychology*, 27(4), 421-436.
- [167]. Mert, İ. S., Baş, T. ve Keskin, N. (2010). Leadership style and organizational commitment: test of a theory in Turkish banking sector, *Journal of Academic Research in Economics*, 20(1), 1-19.

- [168]. Mesu, J., Sanders, K., ve Van Riemsdijk, M. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises. *Personnel Review*, 44(6), 970-990.
- [169]. Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- [170]. Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. theory, research and application*, London: Sage Publications.
- [171]. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- [172]. Meyer, J. P., Stanley, L. J. ve Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles, *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- [173]. Mimir M. (2008). *Liderlik tarzlarının firma performansı ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarına etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- [174]. Mohammed, T. Y. (2019). *Dönüşümcü liderlik stiline örgüt kültürü ve işletmenin yenilikçiliğine etkisi üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- [175]. Mohammed, T. Y. ve Baş, D. P. (2020). Dönüşümcü liderlik stiline örgüt kültürü ve işletmenin yenilikçiliğine etkisi, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 99-122.
- [176]. Momeni, M., Marjani, A. B. ve Saadat, V. (2012). The relationship between organizational culture and organizational commitment in staff department of general prosecutors of Tehran, *International Journal of Business and Social Science*, 3(13), 217-221.
- [177]. Morçin, S. E. (2012) *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: Adana ilindeki a grubu seyahat acenteleri örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- [178]. Morçin, S. E. ve Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Adana ilindeki a grubu seyahat acenteleri örneği, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 113-128.
- [179]. Morçin, S. E. ve Çarıkçı, İ. (2016). Dönüştürücü-etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 97-112.
- [180]. Morris, T., Lydka, H. ve O'creavy, F. (1993). Can commitment be managed? a longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies, *Human Resource Management Journal*, 3(3), 21-42.
- [181]. Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment, *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- [182]. Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

- [183]. Mowday, R T., Porter, L. W. ve Steers, R M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York.
- [184]. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F., D., Jacobs, T. O. ve Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- [185]. Newton, L. A. ve Shore, M. L. (1992). A model of union membership: instrumentality, commitment and opposition, *The Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.
- [186]. Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice* (4th ed.). Sage Publications Inc.
- [187]. Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- [188]. O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- [189]. O'Reilly, C. A. ve Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597-616.
- [190]. O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, A. J., Lapid, M. ve Self, W. (2010). How leadership matters: the effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113.
- [191]. Ömürganülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- [192]. Özdamar, K. (2017). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- [193]. Özdamar, K. (2018). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*, Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- [194]. Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- [195]. Özden, K. ve Najimudinova, S. (2013). Örgüt kültürü görsel öğelerinin örgüt çalışanları tarafından algılanması: Bişkek örneği. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 8(29), 4813-4834.
- [196]. Özkalp, E. ve Kirel, Ç. A. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi
- [197]. Özsöylemez, O. (2009). *Algılanan liderlik tarzlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütle özdeşleşmenin rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [198]. Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey Blanchard modeli. *Yönetim Dergisi*, 4(16), 19-22.
- [199]. Parris, D. L. ve Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts, *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- [200]. Parsehyan, B. G. (2014). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün rolü: Sağlık kuruluşunda bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

- [201]. Patiar, A. ve Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586-608.
- [202]. Pazarbaşı, M. (2012). *Liderlik ve otorite: lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- [203]. Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations, *Journal of Organizational Behaviour*, 9(1), 43-59.
- [204]. Peretomode, O. (2012). Situational and contingency theories of leadership: Are they the same?, *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.
- [205]. Peterson, M. R. (2013). An institutional approach: organizational performance, norms and values, *Competitiveness Review*, 23(4/5), 359-371.
- [206]. Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- [207]. Petty, R. E., Duane, W. E. ve Fabrigar, L. R. (1997). Attitudes and attitude change, *Annual Review Psychology*, 48, 609-647.
- [208]. Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C. ve Belanger, J. (2013). Bases of social power, leadership styles and organizational commitment, *International Journal of Psychology*, 48(6), 1122-1134.
- [209]. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- [210]. Porter, L. W. ve McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather?. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- [211]. Pradhan, S. ve Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance, *Vision*, 19(3), 227-235.
- [212]. Quinn, R. E. ve McGrath, M. R. (1985). *Organizational Culture*. Sage Publications Inc.
- [213]. Ravazadeh, N. ve Ravazadeh, A. (2013). The effect of transformational leadership on staff empowerment, *International Journal of Business and Social Science*, 4(10), 165-168.
- [214]. Reber, G., Auer-Rizzi, W. ve Maly, M. (2004). The behaviour of managers in Austria and the Czech Republic: an intercultural comparison based on the Vroom Yetton model of leadership and decision making, *Journal of East European Management Studies*, 9(4), 412-430.
- [215]. Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory, *Training and Development Journal*, 21, 8-17.
- [216]. Reichard, R. J., Riggio, R. E., Wright, G. D., Oliver, P. H., Gottfried, A. W. ve Eskeles, G. A. (2011). A longitudinal analysis of relationships between adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, 22, 471-481.

- [217]. Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment, *Academic Management Review*, 10(3), 465-476.
- [218]. Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D. ve Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: development, analysis, and implications for research, *Journal of Business Ethics*, 101, 415-434.
- [219]. Rehman, S., Shareef, A., Mahmood, A. ve Ishaque, A. (2012). Perceived leadership styles and organizational commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 616-626.
- [220]. Robbins, S. (1989). *Organizational behaviour*, UK: Prentice Hall.
- [221]. Robbins, P. S. ve Judge, A. T. (2013). *Organizational behaviour*, New York: Pearson Education.
- [222]. Robbins, P. S. ve Coulter, M. (2016). *Management global edition*, UK: Pearson Education.
- [223]. Rollinson, D. (2008). *Organisational behaviour and analysis: an integrated approach*. (4th ed.), Canada: Pearson Education.
- [224]. Ritzer, G. ve Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's Side-Bet theory, *Social Forces*, 47(4), 475-478.
- [225]. Rowold, J. ve Heinritz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
- [226]. Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, V. M. (2008). *Örgütsel psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- [227]. Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*, Bursa: Marmara Kitap Merkezi Yayınları.
- [228]. Saç, Ö. (2019). *Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkiye örgüt kültürünün aracılık etkisi: bir kamu iktisadi teşekkülü ve bağlı işletmelerinde uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- [229]. Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. Inb. M. Staw & GR Salancik (Eds.), *New Directions In Organizational Behavior*, Chicago: St.
- [230]. Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkileri: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 200-215.
- [231]. Sarpbalkan, D. (2017). *Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- [232]. Schein, E.H. (1985). *Organisational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- [233]. Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey Bass.
- [234]. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.

- [235]. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*, San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- [236]. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. (1994). *Managing organizational behaviour* (5th ed.), Canada: Wiley.
- [237]. Schimmoeller, L. J. (2006). *An empirical investigation of the relationship between organizational culture and leadership styles*. Doctor of business administration, Nova Southeastern University, Canada.
- [238]. Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force, *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- [239]. Shim, H. S., Jo, Y. ve Hoover, L. T. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment mediating role of organizational culture, *Journal of Police Strategies and Management*, 38(4), 754-774.
- [240]. Simosi, M. ve Xenikou, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: An empirical study in a Greek organization, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598-1616.
- [241]. Shore, L. M., Tetrick, L. E., Shore, T. H. ve Barksdale, K. (2000). Construct validity of measures of Becker's Side Bet theory, *Journal of Vocational Behaviour*, 57(3), 428-444.
- [242]. Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler, psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- [243]. Swailes, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- [244]. Swailes, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance, *Personnel Review*, 33(2), 187-204.
- [245]. Şahin, G. (2019). *Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürü üzerine etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- [246]. Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- [247]. Şahin, T. (2014). *Esnek çalışma düzenlemelerinin örgütsel bağlılığı sağlamaya etkisi: Başbakanlık örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [248]. Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. (13. bs.). Konya: Eğitim Akademi.
- [249]. Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- [250]. Şirin, E. ve Yetim, A. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- [251]. Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.), USA: Pearson Education.
- [252]. Tanrıöğen, A. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- [253]. Taşcıoğlu, H. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel adalete etkisi: bir örnek olay*. Yayımlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- [254]. Tekeler, M. C. (2019). *Konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kuşadası'ndaki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- [255]. Temel, E. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- [256]. Todd, R. J. (1999). Transformational leadership and transformational learning: information literacy and the world wide web. *Nassp Bulletin*, 605(83), 4-12.
- [257]. Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). An effective approach at management: emotional management. *Journal of Theoretical Educational Science*, 1(1), 33-47.
- [258]. Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials, *The Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- [259]. Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A. A. ve Çatır, O. (2011). Transformational leadership and organizational commitment: the case of Turkey's hospitality industry. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 76(3), 10-25.
- [260]. Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- [261]. Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- [262]. Utech, R. E. ve Heier, W. D. (1976). The contingency model and successful military leadership. *Academy of Management Journal*, 19(4), 606-618.
- [263]. Uzun, H. (2020). *Liderlik tarzları ve örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: iletişim sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, ZBEÜ, Zonguldak.
- [264]. Van Den Berg, P. T. ve Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures, *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 570-582.
- [265]. Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- [266]. Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217-230.
- [267]. Waldman, D., Javidan, M. ve Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory, *The Leadership Quarterly*, 15, 355-380.
- [268]. Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28-36.
- [269]. Werder, P. K. ve Holtzhausen, R. D. (2009). An analysis of the influence of public relations department leadership style on public relations strategy use and effectiveness, *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 404-427.

- [270]. Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view, *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- [271]. Yahaya, R. ve Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- [272]. Yammarino, F. J., William, D. S. ve Dubinsky, A. J. (1998). Transformational and contingent reward leadership: individual, dyad, and group levels of analysis, *Leadership Quarterly*, 9(1), 27-54.
- [273]. Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [274]. Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- [275]. Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 1(2), 17-37.
- [276]. Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [277]. Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- [278]. Yıldız, M. (2002). Liderlik yaklaşımları ve türk kamu yönetiminde liderlik araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*. 435, 221-246.
- [279]. Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 145-158.
- [280]. Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- [281]. Zaccaro, S., J., Mumford, M. D., Connelly, S., Marks, M. A. ve Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problemsolving capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 37-64.
- [282]. Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership, *American Psychologist*, 62(1), 7.
- [283]. Zahari, İ. B. ve Shurbagi, A. M. A. (2012). The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of Libya, *International Business Research*, 5(9), 89-97.
- [284]. Zaleznik, A. (1992). *Managers and leaders: Are they different*. Boston: Harvard Business School Pub.
- [285]. Zel, U. (2011). *Kişilik & liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- [286]. Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere yönelik mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

EKLER**EK-1 VERİ TOPLAMA ARACI**

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, “Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı Doktora Tezi kapsamında veri temin edebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz yanıtlar sadece tez araştırma kapsamında kullanılacaktır. Ankette hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur; önemli olan sizin bu konudaki görüşünüzdür. Bu nedenle, değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için lütfen soru atlamadan tüm ifadeleri yanıtlayınız.

Katılımınız ve değerli fikirleriniz için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Bahar TANER

Tez Danışmanı

Gökhan ÇOLAK

Doktora Öğrencisi

Cinsiyet : Kadın () Erkek ()

Medeni Durum: Bekar () Evli ()

Yaşınız: 20 ve altı () 21 – 30 yaş () 31 – 40 yaş () 41 – 50 yaş () 51 yaş ve üzeri ()

Sektörde Çalışma Süresi: 1 yıl ve altı () 2 – 5 yıl arası () 6 – 9 yıl arası () 10 yıl ve üzeri ()

Çalışılan Pozisyon :

İşletmede Çalışma Süresi: 1 yıl ve altı () 2 – 5 yıl arası () 6 – 9 yıl arası () 10 yıl ve üzeri ()

FADELER (Dönüşümcü Liderlik Ölçeği)		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Not: Sayın katılımcı; lütfen sizin doğrudan bağlı bulunduğunuz “yöneticinizi” dikkate alarak aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını (x) işaretleyiniz.						
1	Yöneticim işletmenin veya bölümün amaçlara ulaşacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.					
2	Yöneticim zorluklar karşısında yılmaz.					
3	Böyle bir yöneticiye sahip olduğum için gurur duyuyorum.					
4	Yöneticim ahlaki standartlar yönünden iyi bir model olduğunu düşünüyorum.					
5	Yöneticim mesleki değerlerden sık sık söz eder.					
6	Yöneticimin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.					

7	Yöneticimin ilişkilerinde kendine güvenen, güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum.					
8	Yöneticim “ ben gidiyorum var mı gelen” dediğinde tüm astların onu izleyeceğine inanıyorum.					
9	Yöneticim astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder.					
10	Yöneticim olumlu ve pozitif konuşmayı tercih eder.					
11	Yöneticim astlarına güven telkin eder, onları cesaretlendirir.					
12	Yöneticim problemleri çözerken tüm alternatifleri defalarca gözden geçirir.					
13	Yöneticim günlük sorunlarla ilgili olarak, işgörene farklı görüş açıları önerir.					
14	Yöneticim astlarını mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmeleri yönünde teşvik eder.					
15	Yöneticim kendini geliştirmek yönünde ilgi duyduğu alanların dışındaki konulara da zaman ayırmaktadır.					
16	Yöneticim çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanır ve kendilerine destek olur.					
17	Yöneticim astlarının hepsini birlikte ele almaz, her birine ayrı bir davranış şekli belirler.					
18	Yöneticim astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.					
19	Yöneticim astlarına işlerini yapmak için yeni yollar önerir.					
20	Yöneticim astlarının kişisel arzu, ihtiyaç ve yeteneklerini, astlarıyla olan ilişkilerinde hep göz önünde bulundurur.					

İFADELER (Örgütsel Bağlılık Ölçeği)		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Not: Sayın katılımcı; lütfen çalıştığınız işletmeyi dikkate alarak aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını (x) işaretleyiniz.						
1	Meslek hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.					
2	Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.					
3	Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
4	Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
5	Bu işletme benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.					
6	Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
7	İstesem bile şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
8	Şu an bu işletmeden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.					
9	Şu an bu işletmede kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.					

10	Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
11	Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de alternatiflerin azlığıdır.					
12	Bu işletmede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrıldığım takdirde başka bir işletme burada sahip olduğum imkan ve fırsatları karşılayamayabilir.					
13	Bu işletmede çalışmaya devam etmek için kendimde bir zorunluluk hissediyorum.					
14	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
15	Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim.					
16	Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Bu işletmeden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
18	Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.					

İFADELER (Örgüt Kültürü Ölçeği)		Tamamen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Not : Sayın katılımcı; lütfen çalıştığınız işletmeyi dikkate alarak aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını (x) işaretleyiniz.						
1	Bu işletmede yürürlükte olan çok fazla kural, çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissini verir.					
2	Bu işletmede kurallara uymaya çok fazla önem verilir.					
3	Bu işletmede kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur.					
4	Bu işletmede her gün aynı şey yapılıyormuş hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır.					
5	Bu işletmede üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur.					
6	Bu işletmede sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır.					
7	Bu işletmede otoriteye saygı son derece önemlidir.					
8	Bu işletmede emir komuta zincirine son derece önem verilir.					
9	Bu işletmede çalışanlar aile ferdi gibi görülür.					
10	Bu işletmede çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.					
11	Bu işletmede çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına izin verilir.					
12	Bu işletmede çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür.					
13	Bu işletmede kişisel haklara saygıya önem verilir.					
14	Bu işletmede makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır.					

15	Bu işletmede bilgi, işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir.					
16	Bu işletmede çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir.					
17	Bu işletmede çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır.					
18	Bu işletmede yönetim eleştiriye açıktır.					
19	Bu işletmede çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir.					
20	Bu işletmede çalışanlar bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hisseder.					
21	Bu işletmede yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır.					
22	Bu işletmede yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.					
23	Bu işletmede fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.					
24	Bu işletmede kaliteye son derece önem verilir.					