

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİ VE BU İLİŞKİYE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ETKİSİ:
BİR KAMU İKTİSADİ TEŞEKKÜLÜ VE BAĞLI İŞLETMELERİNDE
UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Özgür SAÇ

Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİ VE BU İLİŞKİYE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ETKİSİ:
BİR KAMU İKTİSADİ TEŞEKKÜLÜ VE BAĞLI İŞLETMELERİNDE
UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Özgür SAÇ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201012508002 numaralı Özgür SAÇ'ın hazırladığı "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 19 Haziran 2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Oya İnci BOLAT



Üye Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ (Danışman)



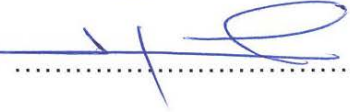
Üye Prof. Dr. Tamer BOLAT



Üye Prof. Dr. Erdoğan Koç



Üye Doç. Dr. Harun Yıldız



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

03.07.2019

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Kenan Ziya TAŞ

ÖNSÖZ

Teknolojideki ilerlemeler ile birlikte işletmeler açısından ortaya çıkan çatışma alanında liderlik tarzlarının etkisi gün geçtikçe önemini artırmaktadır. Bu bağlamda; liderlik tarzlarının işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığı arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisinin ortaya konulmasını hedefleyen bu çalışmanın işgörenler ve yöneticiler açısından önem taşıdığı değerlendirilmektedir. Ayrıca bu çalışma hem literatürde konuya ilişkin yapılan çalışmaların bir özetini içermesi hem de liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi bir model olarak inceleyen sınırlı çalışmalardan birisi olduğu için önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışmada, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Doktora eğitimim süresince gerek ders aşamasında gerekse bu çalışmanın tamamlanmasında benden desteklerini esirgemeyen başta danışmanım sayın Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ olmak üzere, sayın Prof.Dr.Tamer BOLAT ve sayın Prof.Dr. Cevdet Avcıkurt ile doktora eğitimim boyunca ders aldığım emeği geçen tüm hocalarıma ve üniversitemiz çalışanlarına kendilerinden çaldığım zaman nedeniyle kızım Zeynep Öykü'ye, oğlum Mehmet Ege'ye ve eşim Nihal'e şükranlarımı sunarım.

Özgür SAÇ

ÖZET

"LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİYE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ETKİSİ: BİR KAMU İKTİSADİ TEŞEKKÜLÜ VE BAĞLI İŞLETMELERİNDE UYGULAMA"

SAÇ, Özgür

Doktora, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

2019, 214 Sayfa

İnsanları belirli hedefler doğrultusunda ve bu hedefleri gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneğinin ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlanan liderlik, insanlık tarihi boyunca tüm toplumlarda görülmüştür. Artan rekabet ortamında, işletmeler açısından hayati bir önemi olan rekabet avantajını elde tutmak ve kopyalanamayan bir unsur olan insan gücünü etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmek için gerekli olan liderlik tarzları ve örgüt kültürü oldukça önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzları ile işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık duyguları arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisini incelemektir.

Araştırmada veriler anket yöntemi ve kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmış olup, çalışmaya 716 işgören katılmıştır. Veriler bir istatistiki paket program aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre; liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif; örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonunda analizler yoruplanıp tartışılmış; yöneticiler ve gelecek araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

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

ABSTRACT

“THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND THE MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THIS RELATIONSHIP ” THE APPLICATION ON A STATE-OWNED ENTERPRICE AND ITS AFFILIATED ENTERPRISES

SAÇ, Özgür

PhD, Department of Business

Thesis Supervisor: Prof.Dr.Edip ÖRÜCÜ

2019, 214 Pages

Leadership, defined as the sum of the ability and knowledge to mobilize people towards certain goals and to achieve them, has been seen in all societies throughout human history. In an increasingly competitive environment, the leadership styles and organizational culture required to maintain the competitive advantage, which is vital for businesses, and to manage manpower, which cannot be copied, are effective and efficient. The aim of this study is to investigate the relationship between leadership styles and employees' commitment to their organizations and the mediating effect of organizational culture on this relationship.

The data were collected by questionnaire and easy sampling method and 716 employees participated in the study. The data were analyzed through a statistical package program. In order to test the hypotheses of the study, hierarchical regression analysis was applied.

According to the results of the study, leadership styles affect organizational commitment and organizational culture positively and significantly; organizational culture has a significant and positive effect on organizational commitment. In addition, the mediating effect of organizational culture was determined in the effect of leadership styles on organizational commitment.

At the end of the study, the analyzes were interpreted, discussed, and suggestions for managers and future researches were presented.

Key Words: Leadership Styles, Organizational Commitment, Organizational Culture.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ÇİZELGELER VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
Çizelgeler Listesi.....	x
Şekiller Listesi.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem	3
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar.....	5
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1. Liderlik Kavramının Açıklanması	6
2.1.1. Liderlik Yaklaşımları.....	7
2.1.1.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	7
2.1.1.2. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı.....	8
2.1.1.3. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	8
2.1.1.4. Paternalist Liderlik Yaklaşımı.....	9
2.1.1.5. Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı	10
2.1.1.6. Etik Liderlik Yaklaşımı	11
2.1.1.7. Narsist Liderlik Yaklaşımı	11
2.1.2. Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	12
2.1.2.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	12
2.1.2.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	15
2.2. Kültür ve Örgüt Kültürü	17
2.2.1. Kültür Tanımının Açıklanması	18
2.2.2. Örgüt Kültürü	18
2.2.2.1. Örgüt Kültürü Tanımının Açıklanması.....	18
2.2.2.2. Harrison ve Handy Modeli	19
2.2.2.3. Schneider Modeli.....	21

2.2.2.4. Deal ve Kennedy Modeli.....	22
2.2.2.5. Rekabetçi Değerler Modeli	23
2.2.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Çalışmalar	26
2.2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	26
2.2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	29
2.3. Örgütsel Bağlılık	31
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımının Açıklanması	31
2.3.2. Örgütsel Bağlılık Modelleri	33
2.3.2.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli	33
2.3.2.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	33
2.3.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Modeli	34
2.3.2.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Modeli	35
2.3.2.5. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Modeli	35
2.3.2.6. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	35
2.3.2.7. Becker'in Örgütsel Bağlılık Modeli	36
2.3.2.8. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Modeli.....	36
2.3.2.9. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Modeli	37
2.3.2.10. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	38
2.3.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar	39
2.3.3.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	39
2.3.3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	42
2.4. Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Çalışmalar	45
2.4.1. Liderlik Tarzı ve Örgüt Kültürü İlişkisini İnceleyen Çalışmalar	45
2.4.2. Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini İnceleyen Çalışmalar.....	51
2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü İlişkisini İnceleyen Çalışmalar.....	67
2.4.4. Liderlik Tarzı, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü İlişkisini İnceleyen Çalışmalar	74
2.5. Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri	78
2.5.1. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	78
2.5.2. Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	84
2.5.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	95
2.5.4. Liderlik Tarzı, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü İlişkisi	99

3. YÖNTEM	103
3.1. Araştırma Modeli	103
3.2. Evren ve Örneklem.....	103
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	104
3.4. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler	109
3.5. Verilerin Analizi	111
4. BULGULAR VE YORUMLAR (ANA TARTIŞMA)	112
4.1. Faktör Analizi.....	112
4.1.1. Açımlayıcı Faktör Analizi.....	112
4.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	117
4.1.2.1. Liderlik ölçekleri.....	118
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi.....	125
4.3. Hipotez Testi ve Sonuçları.....	128
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	141
KAYNAKÇA	146
EKLER.....	199

ÇİZELGELER VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Çizelgeler Listesi

Çizelge 1.	Ölçeklerin Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayıları	108
Çizelge 2.	Ölçeklerin Normallik Testi Bulguları.....	109
Çizelge 3.	Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımları.....	109
Çizelge 4.	Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları.....	110
Çizelge 5.	Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri.....	110
Çizelge 6.	Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarının Dağılımı	110
Çizelge 7.	Araştırmaya Katılanların Bölümlerinin Dağılımları.....	111
Çizelge 8.	Araştırmaya Katılanların Pozisyonlarının Dağılımı	111
Çizelge 9.	Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=716).....	114
Çizelge 10.	Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=716).....	115
Çizelge 11.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=716).....	116
Çizelge 12.	Liderlik Ölçeklerine İlişkin Model Karşılaştırmaları.....	119
Çizelge 13.	Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Model Karşılaştırmaları.....	121
Çizelge 14.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Model Karşılaştırmaları.....	123
Çizelge 15.	Değişkenlerin Standart Sapma ve Ortalama Değerleri.....	125
Çizelge 16.	Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	126
Çizelge 17.	Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi.....	134
Çizelge 18.	Paternalist Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi.....	135
Çizelge 19.	Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi.....	136

Çizelge 20. Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi.....	137
Çizelge 21. Hipotez Sonuçları.....	138



Şekiller Listesi

Şekil 1.	Rekabetçi Değerler Modeli.....	24
Şekil 2.	Araştırma Modeli.....	103
Şekil 3.	Liderlik Ölçeği 1.Düzey Çok Faktörlü Model(İlişkili).....	120
Şekil 4.	Örgüt Kültürü Ölçeği 1.Düzey Çok Faktörlü Model(İlişkili)...	122
Şekil 5.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği 1.Düzey Çok Faktörlü Model(İlişkili).	124



1. GİRİŞ

Bu çalışmanın temel amacı, liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisini tespit etmektir. Bu maksatla yürütülen çalışmada, öncelikle liderlik tarzları açısından etkileşimci, dönüşümcü, paternalist ve karizmatik liderlik kavramları kuramsal olarak açıklanmış, daha sonra çalışmanın diğer önemli değişkenleri olan örgüt kültürü boyutlarından klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür kavramları ile kültür kavramı ve diğer değişkenlerimiz örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile örgütsel bağlılık ele alınmıştır. Daha sonra oluşturulan hipotezler çeşitli paket programlar ile test edilmiştir.

1.1. Problem

Son yıllarda bilişim ve haberleşme alanında yaşanan teknolojik gelişmeler ve küresel ölçekte artan rekabet ortamı nedeniyle örgütlerde büyük değişimler yaşanmaktadır. Dünyada meydana gelen bu değişimlere ayak uydurabilmek ve etkili bir rekabet gücü elde edebilmek için işletmelerin büyük çaba harcamaları ve gelişen çevreye uyum sağlamaları zorunludur. Örgütlerin küresel rekabetin yaşandığı bu ortamda başarılı olabilmelerinin en önemli unsurlarından biri örgütü yönetecek olan liderleridir. Örgütlerin başarısı onu yöneten, uyguladığı liderlik tarzı ve aldığı kararlarla örgütün güçlenmesini sağlayan liderlere bağlıdır. Liderlik, grubun amaçlarını ve stratejilerini belirleme aynı zamanda da grup üyelerinin gönüllü olarak çaba sarf etmelerini sağlayan bir etkileme süreci (Paglis ve Green, 2002) olarak tanımlanmakla birlikte, amaçlara ulaşabilmek için örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği (Güney, 2007) olarak da ifade edilmektedir.

Günümüzde örgütler klasik yönetim anlayışları yerine, yaratıcı, değişime ve sürekli gelişmeye önem veren, geleceği düşünerek vizyon yaratan ve proaktif davranışlar sergileyen liderlik anlayışıyla amaç ve hedeflerine ulaşmaktadırlar. Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada en önemli

faktörlerden biri insan faktörüdür. Örgütler varlığını devam ettirebilmek ve sürdürülebilir rekabet gücü elde edebilmek için yaratıcı ve yetenekli işgörenleri örgüte almaya ve tutmaya çalışmaktadırlar. Ancak örgütte işgören profilinin yetenekli ve yaratıcı kişilerden oluşması tek başına yeterli değildir. Ayrıca işgörenlerin örgüt için daha fazla çaba sarf etmeleri yani örgüte bağlı olmaları gerekmektedir. Bu açıdan örgütsel bağlılık, çalışanın duygusal olarak işe girmesiyle başlar, örgütün bir bireyi olarak işin şartları, amaçlar, çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olması ile gelişir. (İnce ve Gül, 2005). Bu bağlamda bireyin işle bütünleşmesi ve örgütün değerlerini benimsemesini kapsayan duygusal bağlılığı ifade etmekle beraber bireyin örgüte ve örgütteki rolüne duygusal olarak bağlanması, sadık olması ve örgütün değerlerine inanmasıdır (Akıncı, 1998). Bu nedenle liderler örgütsel hedef ve amaçlara ulaşarak başarılı olabilmelerinin işgörenlerin tatmininden geçtiğini bilmektedirler. 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. Yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzlarının etkisiyle işgörenlerin örgütlerine bağlılığı artmakta ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmaları için daha istekli mücadele ettikleri görülmektedir.

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bir diğer unsur ise örgüt kültürüdür. Kök ve Özcan (2012)'a göre örgüt kültürü, kişisel kültür unsurlarına sahip işgörenlerin örgüt içerisinde müşterek değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleşmeleri sonucunda örgüte bağlılığa neden olmaktadır. Örgüt kültürü işgörenlerin çıkarları ile örgütün amaçlarını birleştirerek örgütsel bağlılığı etkilemekte (Balay, 2000), 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 olur. İşgörenleri ortak değerler etrafında toplayıp hedeflere yönlendirerek motive eder (Chatman ve Cha, 2003). Bu motivasyonun da işgörenin örgüte olan bağlılığını artırdığı düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde; liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında ikili ilişkileri inceleyen birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Ancak üç değişkenin ve aralarındaki ilişkilerin birlikte incelendiği çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında araştırmanın problemi liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin bir bütün olarak ele alınarak incelenmesidir.

1.2. Amaç

Liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri bir bütün olarak inceleyerek saha çalışması vasıtasıyla tespit edilen ilişkilerin açıklanması çalışmanın amacıdır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- Liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri nelerdir?
- Liderlik tarzları ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler nelerdir?
- Örgüt kültürünün liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisi var mıdır?

1.3. Önem

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. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilme çabalarının temel etkinliklerinden ve nihai amaçlarından biri olarak kabul edilen örgütsel bağlılık; işgörenlerde örgütlerine daha uyumlu, daha verimli, daha az maliyetli ve daha yüksek sorumluluk hissi yaratarak görevlerini yerine getirmelerine katkı sağlamaktadır (Balcı, 2003).

İşgörenlerin, örgütüne güven duyması, bağlılık hissetmesi ve işinden tatmin olması; işgören devir hızı, performans, işten ayrılma niyeti, verimlilik, işe geç gelme ve devamsızlık, örgütsel etkinlik, motivasyon gibi örgütle ilgili

önem taşıyan birçok kavramı etkilemektedir. Örgütüne bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenler örgütü ile bütünleşerek örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması konusunda gönüllü olarak daha fazla çaba göstererek örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayabilecektir. Örgütlerde işgörenlerin sadakat ve bağlılığını sağlanabilmesinde uygulanan yönetim tarzları en önemli faktörlerden biridir. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, liderin uyguladığı yönetim tarzlarının ve davranışının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği tespit edilmiştir. Örneğin, lider tarafından yeteri kadar desteklenmediğini değerlendiren bir işgörenin, örgüte olan bağlılığında azalma görülmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001).

Örgüt kültürü de, işgörenlerde yeni bir kimlik oluşturarak örgütsel bağlılıklarını artıran ortak değerler ve normlar sunar. İnsan faktörünün önemi nedeniyle, örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi ve örgüt ile işgörenlerin çıkarlarının çakışmaması, güçlü kültürel değerlerle desteklenmiş sadakate dayanan örgütsel bağlılığa duyulan gereksinimi artırmıştır. Bu nedenle örgütün amaç ve değerleriyle işgörenlerin çıkarları ve değerlerinin bütünleşmesi ve örgüt için daha fazla çaba gösterme ve örgütsel bağlılık örgütün güçlenmesine destek olur (Kök ve Özcan, 2012).

İlgili yazında örgütsel bağlılık, liderlik tarzları ve örgüt kültürünün bir arada incelendiği çalışma sayısı son derece azdır. Bu nedenle bu çalışma liderlik tarzları ve örgüt kültürünün birlikte örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğunu bütünsel olarak ele alacak ve bundan sonraki çalışmalara katkı sağlayacaktır.

1.4. Varsayımlar

Bu çalışmada, aşağıdaki varsayımlar kabul edilmiştir.

1. Örgütsel bağlılık, liderlik tarzları ve örgüt kültürü kavramları bireylerin ve grupların algısından oluşmaktadır. Bu algı durumsaldır ve değişkenlik gösterebilir.

2. Bu çalışmada yer alan değişkenler ve ilişkilerin haricinde kontrol edilemeyen değişkenlerin de tesiri bulunmaktadır. Fakat çalışmadaki mevcut

değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin, yapılmak istenen araştırmanın sahasını temsil ettiği kabul edilmiştir.

3. Çalışmada verilerin toplanması anket yoluyla yapılmıştır. Anket yoluyla elde edilen ölçümlerin araştırılmak istenen konuları doğru bir şekilde ölçtüğü kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Çalışmanın sınırlılıkları şunlardır.

1. Verilerin toplandığı bölgeler araştırmanın sınırını oluşturmaktadır.
2. Çalışmada yer alan değişkenler; uygulanan anketin doğruluğu ve güvenilirliği ile sınırlıdır.
3. Sosyal bilimlerde araştırmalar deneyselliğe dayandırılmamaktadır. Bu nedenle bu araştırma içinde bundan kaynaklanan sınırlılık vardır.

1.6. Tanımlar

Liderlik: Liderlik; bir grup insanı belli hedefler doğrultusunda bir araya getirebilme ve bu hedeflere ulaşabilmek için onları harekete geçirme yeteneğinin ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 1998).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, bir işgöreni örgüte bağlayan psikolojik durum veya zihniyet olarak tanımlanır (Meyer ve diğerleri, 2012).

Kültür: Kültür; bir grubun üyelerinin ortak tecrübelerinden ortaya çıkan ve nesilden nesile aktarılan paylaşılan değerler, inançlar, tutumlar, yorumlar ve önemli olaylardır (House ve diğerleri, 2002).

Örgüt Kültürü: Örgüt üyelerinin kendi aralarında, müşterileriyle, tedarikçileriyle ve diğer kişilerle etkileşimlerini kontrol eden, paylaşılan değerler ve normlar bütünlüğüdür (Jones, 2004).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramının Açıklanması

Liderler insanlık tarihi boyunca tüm toplumlarda var olmuşlardır (House ve diğerleri, 2004). Eren (1998)'e göre liderlik, bir insan topluluğunu önceden belirlenmiş hedefler etrafında toplayabilme ve belirlenmiş bu hedeflere ulaşılabilmesi için onları harekete geçirebilme bilgi ve becerileri olarak tanımlanırken, Bakan (2008) liderliği kendini takipçilerine ulaştırabilme, değişik şartlarda davranışlara, değişik anlamlar yükleyebilme, işgörenleri amaçlara ulaşabilmek için harekete geçirebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bethel (1990) ise liderliği kısaca diğer insanları etkileme yeteneğine sahip olmak olarak ifade etmiştir. Görüldüğü gibi liderlik tanımları liderin kabiliyetleri, kişisel özellikleri, nüfus ilişkileri, bilişsel ya da duygusal yönelimi, kişisel ya da grupsal yönelimi ve bireysel ya da toplumcu çıkarlar gözetmesine yapılan vurgu bakımından farklılık göstermektedir (Anderson, 2009). Ancak genel olarak liderlik; farklı şartlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilme (Heifetz ve Laurie, 1997); değişim ve kaosla başa çıkabilme kabiliyetidir (Kotter 2001). Özetle liderlik, amaçlara ulaşabilmek için, takipçileri etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Güney, 2007).

Küresel olarak rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında, örgütlerin faaliyetlerini güçlü bir şekilde sürdürebilmeleri amacıyla değişen şartlar ve insanların bakış açıları nedeniyle bilim adamları tarafından yeni liderlik yaklaşımları ortaya konmuştur. Daha kapasiteli, çevresine daha fazla ilgi duyan ve bağımsız insanlar alışlagelmiş sabit belirli kalıplar içerisindeki yönetim şekillerini yetersiz bularak onları zorlamaya başlamışlardır (Çağlar, 2004). Gerek müşteri ihtiyaç ve bilgi seviyelerindeki gerekse yönetim ve organizasyon alanındaki değişiklikler ve yeni tanımlar yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Tengilimoğlu, 2005). Son yıllarda liderlik alanında geliştirilen bazı liderlik yaklaşımları aşağıda kısaca özetlenmiştir.

2.1.1. Liderlik Yaklaşımları

2.1.1.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

1980'li yıllardan sonra bilim adamları ve araştırmacılar tarafından gündeme getirilerek, önemine daha çok vurgu yapılan karizmatik liderlik kuramı (Gül ve Aykanat, 2012) Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahip olan karizma kavramından hareketle oluşturulmuştur. Eski Yunanca'da *"ilahi ilham yeteneği"* ya da *"ilahi hediye"* anlamlarına gelen karizmayı (Yukl, 1994; Larsson ve Rönmark, 1996). Max Weber, *"ilahi lütuf"* ya da *"ilahi hediye"* anlamında kullanmıştır.

Karizmatik liderlik kuramı açısından karizma ise liderin takipçilerine aktardığı ve onları yoğun bir şekilde etkileyen sadakat, saygı, etkilenme, benimsenme, inanç ve heyecan gibi duygular vasıtasıyla izleyicilerine gerçek amaçları gerçekleştirme konusunda liderin sahip olduğu kabiliyettir (Rowden, 2000).

Karizmatik liderlik kuramına göre karizma lider ile takipçilerinin etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Karizmatik liderin olduğu gruplarda normalden daha fazla performans gözlemlenir. İzleyiciler arasında lidere aşırı düşkünlük, bağlılık, saygınlık ve fikirlerine karşı yoğun bir coşku vardır. İzleyiciler örgütün amaçları için kişisel amaçlarından vazgeçerler (Kağıtçıbaşı, 2010). Başka bir ifadeyle izleyicilerini şartsız bir şekilde sürükleyebilme becerisine ve onları heyecanlandıran bir vizyona sahip olan karizmatik liderler, takipçilerine uygulamaları ile örnek olur; heyecan, coşku ve enerjileri ile izleyicilerini motive ederler (Tengilimoğlu, 2005). Bu açıdan karizma, sadece liderin özelliklerinden değil lider ile takipçilerinin özelliklerinin birleşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Karizmatik liderler daha fazla risk alır ve karar alma eğilimleri daha kuvvetlidir (Kağıtçıbaşı, 2010).

Şimşek (2006)'e göre Karizmatik Liderlik Kuramı, liderlerin yüksek ahlaki standartlara sahip olduklarını, kendi kendilerini feda ettiklerini, ortaya çıkan sorunları giderdiklerini takipçilerine tutum ve davranışlarıyla örnek olduklarını öne sürmektedir. Ortaya çıkan tehlikeleri sezerek hemen çözmektedirler. Tutum ve davranışlarıyla takipçilerinin sevgi ve saygı

göstermesini sağlamakta ve onların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda da tutum ve davranışlar sergilemektedirler (Şimşek, 2006).

2.1.1.2. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Esas itibarıyla 1970'lerin sonlarında J.M. Burns tarafından öne sürülen ve daha sonra başta Bass (1985) olmak üzere farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen (Koçel, 2010) Etkileşimci Liderlik Yaklaşımına göre etkileşimci liderler örgütü, örgütte var olan mevcut kurallar ve kültüre göre yönetirler. Takipçilerinin işlerini iyi yapmaları veya üstün performans sergilemeleri halinde onları ödüllendirerek tatmin etmeye çalışırlar. Örgütsel hedeflerden sapmalar olması halinde, takipçilerinin hatalı ve düzensiz davranışlar sergilemeleri halinde müdahale ederek onların düzeltilmesini sağlarlar. Takipçilerin performanslarında bir problem olması halinde onlara müdahale eden etkileşimci liderler (Bass, ve Avolio, 1990), sadece iyi performansı ödüllendirdikleri için genellikle pasif liderler olarak tanımlanırlar (Yukl, 1999).

Etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, çeşitli ödüller vasıtasıyla takipçilerin lideri takip etmesini sağlamayı hedefleyen, takipçilerin veya astların kuralları doğru uygulamasına odaklanan, bu nedenle sadece küçük çapta ve rutin değişikliklerin olması gereken bir liderlik yaklaşımıdır (Demir ve diğerleri, 2010). Etkileşimci liderlik iç ve dış tatmine önem veren taleplere odaklanarak bu talepler tarafından yönlendirilir (Kim ve Shim, 2003). Liderler astların çabalarını tasdik edecek ve ödüllendirecek, bu çabalardan fayda sağlamak için onların uygun taleplerini karşılayacaklardır. Bu kurama göre, astlar herhangi bir yanlış davranışta bulunduğu zaman, derhal doğru ceza verilmelidir (Bass, 1997).

2.1.1.3. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik; çalışanların düşünce ve varsayımlarını etkilemek ve çalışanların örgütün misyonuna bağlılığını sağlamak için yapılan gözlemlenebilir ve öğrenilebilir uygulamalar seti olarak tanımlanmaktadır (Kouzes ve Posner, 1993; Yukl, 1994).

Gelecek odaklı, yeni fikirlere açık, dinamik ve planlamaya önem veren dönüşümcü liderler (Roberts, 1985), çalışanlarından yüksek performans sahibi ve kendi kendilerinin lideri olmalarını beklerler ve örgütün vizyonunu gerçekleştirebilmek için çalışanları birleştirmeye ve onları teşvik etmeye çalışırlar. Bir örgütü güçlendirmek için sorumluluk alarak değişimi yapan bu liderler, değişim ihtiyaçlarını belirler, yeni bir vizyon yaratır, yaratılan vizyona ulaşmak için örgütü harekete geçirir ve sonunda örgütte dönüşümü gerçekleştirir (Rijal, 2010).

Özetle bu liderler takipçilerinin daha yüksek hedeflere yönelim ihtiyaçlarını arttırarak, takipçilerinin ihtiyaçlarını belirlemeye ve anlamaya çalışırlar (Lawler ve diğerleri, 2005). Diğer liderlik tarzlarından farklı olarak dönüşümcü liderlik yaklaşımı takipçileri üzerindeki güç ve denetim kurmaya değil, takipçilerin kendi güç ve liderlik özelliklerini görmelerini sağlamaya odaklanmaktadır (Owen ve diğerleri, 2007). Dönüşümcü liderlerin en önemli özellikleri arasında takipçilerine karşı alçak gönüllü tutum ve davranış sergilerken ihtisas sahibi olduğu alanlarda net tavır ve irade koyabilmeleri yer almaktadır (Collins,2004).

2.1.1.4. Paternalist Liderlik Yaklaşımı

Geleneksel doğu toplumlarının (Çin, Japonya, Hindistan ve Kore) kültürel özellikleri arasında sayılan paternalizm sadece bir liderlik tarzı olmaktan çok kültürel bir özelliktir (Aycan, 2001). Bu liderlik yaklaşımı liderin, takipçilerine karşı babacan, yardımsever ve ahlaki davranışlar sergilediği inancı üzerine kurulmuştur. Paternalist lider, takipçilerinin duygusal ihtiyaçlarını karşılamakla birlikte, onların ihtiyaç duydukları kaynakları sağlar, dış çevreden yapılan eleştirilere karşı onları korur. Bunlara karşılık olarak da takipçiler, görevlerini yerine getirme konusunda daha çok çalışmakta, liderlerine karşı bağlı, saygılı ve iyi duygular beslemektedirler (Schroeder, 2011).

Paternalist liderlik yaklaşımına göre lider ile takipçisi arasındaki ilişki baba ile oğlu arasındaki ilişki gibidir. Lider bir babanın oğlu için düşündüğü gibi takipçilerinin çıkarına olan şeyleri düşünür (Aycan ve Kabasakal, 2006).

Bu açıdan Paternalist liderliğin kişisel bağlılık ve şartsız itaat gibi değerlere dayandığı söylenebilir (Hartley ve diğerleri , 2008; Pellegrini ve Scandura, 2008).

En belirgin özellikleri takipçiler üzerinde kuvvetli etkilere sahip olma, onlara kişisel düşüncelerini açıklama imkanı verme, karar alma süreçlerine onları da katma, takipçileri sürekli denetleme ve onların yenilikçi olmalarını teşvik etme olan (Farh ve Cheng, 2000) paternalist liderlik tarzı, takipçilere karşı kuvvetli bir disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile birleştirmeyi ifade etmektedir (Köksal, 2011). Bu tanımlamadan yola çıkarak Cheng ve diğerleri (2004) paternalist liderlik yaklaşımının; takipçileri üzerinde mutlak bir otoriteye sahip olan ve takipçilerin liderin emirlerine şartsız ve koşulsuz şekilde uydukları otoriterlik; takipçilerin çıkarlarını düşünerek bütüncül bir davranış sergiledikleri faydacılık ve liderin yüksek düzeyde kişisel erdem ve öz disipline sahip olması ve davranışlarında bencilliğin yer almamasını içeren ahlakilik olmak üzere üç boyutunun olduğunu ileri sürmektedirler.

2.1.1.5. Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı

Herman Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" adlı romanından esinlenerek, ilk defa Robert Greenleaf tarafından, kişinin kendi çıkarlarını göz ardı ederek hem örgüte ve örgütün diğer üyelerine hizmet edebileceğini hem de liderlik yapabileceğini ifade edilen hizmetkar liderlik (Daft ve Marcic, 2006), takipçilerinin kişisel amaçlarına ulaşmaları için çaba sarf etmeyi, onların başarılı olabilmeleri için nelere ihtiyaçlarının olduğunu araştırmayı ve takipçilerinin onun beklentilerini karşılaması yerine o takipçilerinin ihtiyaçlarını belirleyerek onların hayatlarında fark yaratmaya çabalamayı kapsayan ve bu şekilde de örgütün güçlenmesini amaçlayan bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Vinold ve Sudhakar, 2011).

Bir ya da iki boyutla açıklanması zor olan ve çok çeşitli davranışları kapsayan hizmetkar liderlik özellikleri ile ilgili yazında farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir (Bolat ve diğerleri , 2016). Ancak genel olarak: *dinleme, ikna edicilik, kavramsallaştırma, iyileştirme, öngörü, empati, ekip*

oluşturabilme, insanların gelişimine bağlılık, farkındalık, ve idarecilik olmak üzere on özelliğinin ön plana çıktığı (Spears, 1995) görülmektedir.

2.1.1.6. Etik Liderlik Yaklaşımı

Lider davranışlarının ahlaki yönü, iş hayatında yaşanan skandallar nedeniyle, araştırmacılar tarafından incelenmiş ve ahlaki bir ortamın oluşturulması için liderin ahlaklı davranış sergilemesi ve ahlaki açıdan örgüt üyelerine iyi bir örnek olması gerektiği tartışılmıştır. Başka bir ifadeyle, liderin örgütteki ahlaki davranışı biçimlendirmedeki rolü önemli bir tartışma konusu olmuştur (Aronson, 2001). Bu açıdan, liderin karakteri, dürüstlüğü, etiksel farkındalığı, örgütün menfaatlerini bireysel çıkarların önünde tutması veya ekibi destekleyerek kolektif eğilim, nezaket ve diğer kişilerin ihtiyaçlarına ve haklarına önem vermek gibi faaliyetlerini ifade eden etik liderlik yaklaşımı, ahlaki bir birey ve ahlaki bir yönetici olarak liderin sahip olduğu gücü nasıl kullandığını belirten bir yaklaşımdır (Resick ve diğerleri, 2011). Özetle, liderin örgütte adil bir iş ortamı yaratmasını, açık, dürüst, güvenilir olmasını ve takipçilerine ilgi göstermesini, izleyiciler tarafından örnek alınan uygun bir rol model olmasını ifade eden etik liderlik yaklaşımında (Brown ve diğerleri, 2005) liderler etik davranışlara sahip, kişisel ihtiyaçları önemseyen, önyargısız ve tarafsız, takipçilerinin haklarını savunan ve uygulamalarında adil biçimde davranan kişiler olarak kabul edilmektedir (Zhou ve diğerleri, 2005).

2.1.1.7. Narsist Liderlik Yaklaşımı

İçeride yönlendirilmiş bir haz duygusu ile özsaygı ve güven açısından diğer kişilerden çok kendine güvenmeyi içeren narsisizmde narsist kişiler diğer kişilerden daha kuvvetli, önemli ve kabiliyetli olduklarını düşünerek kendilerini yüceltmektedirler (Gülmez, 2009). Bu açıdan narsist kişiler kendi fiziksel ve psikolojik özelliklerine aşırı seviyede hayran olan ve kendini aşırı beğenen kişi olarak tanımlanmaktadır (Güney, 1998). Dolayısıyla, sınırsız güç ve başarı kazanma isteği, statü kazanma ve üstün olma gibi kişilik

özelliklerini kapsamı nedeniyle bu özelliğe sahip kişilerin lider olmak istedikleri düşünülmektedir (Rauthmann ve Kolar, 2013).

Narsist kişilik özelliğine sahip liderler örgütün diğer üyelerini etkilemek ve kendilerine hayranlık duyulması için örgüt içerisinde büyük bir çaba harcayarak örgütün başarılı olmasında büyük bir rol oynadığı (Moradive diğerleri, 2013) ifade edilmekle birlikte, bu olumlu etkinin yanında narsistik liderlerin örgütün diğer üyelerini etkilemek ve onlarda hayranlık duygusu oluşturmak için ilişkilerde samimi davranmamaları, menfaate dayalı ilişkiler kurmaları, egolu ve kibirli davranışlar sergilemeleri örgütte negatif bir çalışma ortamı oluşmasına bu nedenle de örgütsel performansın olumsuz olarak etkilenmesine neden olabileceği düşünülmektedir (Campbell ve diğerleri, 2011).

2.1.2. Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Araştırmamız kapsamında, liderlik ile ilgili yayımlanan çalışmalar incelendiğinde 1975-2019 yılları arasında 87.095 çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir. Bu açıdan, ülkemizde ve yurt dışında yapılan ve örnek olarak seçilen çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

2.1.2.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Akman ve diğerleri (2015) tarafından otomotiv sektöründe faaliyette bulunan bir firmanın 51 çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada liderlik tarzları ile işgören performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda liderlik tarzları ile çalışanların performansları arasında orta seviyede ilişki tespit edilmiştir.

Baltacı ve diğerleri (2014) tarafından Alanya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 620 kişi ile gerçekleştirilen araştırmada, otel yöneticilerinin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algılamaları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda üç liderlik davranışının da (vizyoner, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) çalışanların örgütsel adalet algılaması ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet algılaması üzerinde en etkili olan liderlik tarzının vizyoner liderlik olduğu bunu etkileşimci liderlik

ve dönüşümcü liderlik tarzının takip ettiği belirlenmiştir. Vizyoner liderlik özelliği gösteren yöneticilerin işletmenin geleceği ile ilgili net bilgiler vermesinden dolayı çalışanların örgütsel adalet algılamalarının artmasına ve işten ayrılma niyetlerinin ise azalmasına neden olmaktadır. Dönüşümcü liderlik özelliği gösteren yöneticilerin çalışanların fikirlerine değer vermesi, onların ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmesi ve kararlı bir yapıya sahip olması çalışanların örgütsel adalet algılamalarının artmasına, işten ayrılma niyetlerinin ise düşmesine neden olmaktadır. Etkileşimci liderlik özelliği gösteren yöneticilerin ödül ve ceza sisteminde adaletsiz davranmaması, işletmeye faydalı olabilecek yeni fikirleri desteklemesi ve azda olsa çalışanların istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi de çalışanların örgütsel adalet algılamalarının artması ve işten ayrılma niyetlerinin ise düşmesine neden olmaktadır.

Küçükaltan ve Karalar (2014) tarafından İstanbul'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin 123 üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilen araştırmada yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda demografik özelliklerden olan cinsiyet, eğitim seviyesi, iş tecrübesi ve sahip olunan pozisyon ile liderlik tarzları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Kılıç ve diğerleri (2014) tarafından İstanbul ve Bursa illerinde 66 kamu, 100 sigorta ve 76 otomotiv sektöründe çalışmakta olan toplam 242 kişi ile gerçekleştirilen araştırmada liderlik tarzlarından dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderliğin örgütsel sessizliği ne oranda etkilediği incelenmiştir. Araştırma sonucunda dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizliği negatif yönde, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderliğin ise örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Uluköy ve diğerleri (2014) tarafından hiyerarşik yapısı yüksek olan bir kamu kurumunda farklı pozisyonlarda çalışan 122 kişi ile gerçekleştirilen bir araştırmada liderlik tarzları olan karizmatik, paternalist, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda etkileşimci liderlik ile çalışanların motivasyon algısı arasında negatif yönde ve zayıf, dönüşümcü liderlik ile

Çalışanların motivasyon algıları arasında pozitif yönlü ve zayıf ilişki bulunmuştur.

Yrk ve diğerkleri (2011) tarafından Türkiye’de yerel yönetimlerde belediye başkanlıklarında bulunan 530 belediye başkanı ile gerçekleştirilen araştırmada belediye başkanlarının liderlik tarzları incelenmiştir. Araştırmada liderlik otokratik, demokratik ve serbestiyeti olarak üç boyutta incelenmiştir. Belediye başkanlarının sergiledikleri davranışlar tespit edilerek belediye başkanlarının hangi liderlik tarzını gösterdikleri belirlenmiştir. Araştırma sonucunda belediye başkanlarının demokratik liderlik tarzını benimsedikleri tespit edilmiştir.

Taş ve nder (2010) tarafından Süleyman Demirel niversitesinde çalışmakta olan 101 kişi ile yapılan çalışmada liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda liderlik davranışlarının tüm boyutları ile iş doyumunu arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

akınberk ve Demirel (2010) tarafından Tunceli ve Malatya illerinde kamuya bağlı hastanelerinde çalışan 296 yardımcı sağlık personeli (ebe, hemşire, sağlık memuru, biyolog, laborant, röntgen teknisyeni ve diyetisyen) ile gerçekleştirilen araştırmada çalışanların liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Liderlik boyutlarından olan dönüşümcü liderlik uygulamalarının bağlılık üzerindeki etkisinin %54 civarında olduğu bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik ile bağlılık arasında orta düzeyde ilişki olduğu ve bağlılıktaki değişimlerin %29’unu açıkladığı, yönetsel liderlik uygulamaları ile bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yapılan korelasyon analizleri neticesinde dönüştürücü liderliğin özellikle duygusal bağlılığı arttırdığı bulunmuştur.

Bakan (2009) tarafından Kahramanmaraş’ ta farklı sektörlerde faaliyette bulunan 12 işletmede çalışan 105 yöneticiyle yapılan çalışmada

liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda yapılan korelasyon analizi sonucunda liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada liderlik boyutlarından katılımcı destekleyici ve yönlendirici liderlik ile örgüt kültürü boyutlarından olan yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

2.1.2.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Saleem (2015) tarafından Pakistan'ın Lahor kentinde bulunan devlet üniversitelerinde görevli 217 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada; dönüşümcü liderlik ile örgütsel politika algısı arasında negatif yönde ve anlamlı, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yine çalışmada, etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel politika arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken etkileşimci liderlik tarzı ile iş tatmini arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguların dışında, algılanan örgütsel politikanın hem dönüşümsel hem de etkileşimci liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu anlaşılmıştır.

Shurbagi (2014) tarafından, Libya'da petrol sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görevli 227 işgören üzerinde yapılan araştırmada; dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı güçlü bir ilişki tespit edilirken, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiler incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide en yüksek korelasyon bireysel ilgi alt boyutunda, en düşük korelasyon ise telkinle güdüleme alt boyutunda olduğu; dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ise en yüksek korelasyonun idealleştirilmiş etki davranışı ile normatif bağlılık arasında, en düşük korelasyonun ise entelektüel uyarım ile duygusal bağlılık arasında olduğu tespit edilmiştir.

Bacha (2014) tarafından Paris'te hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve rastgele seçilen firmalarda görevli 28'i kadın, 72'si erkek olmak üzere toplamda 100 lider üzerinde yaptıkları araştırmada; dönüşümsel liderliğin alt

boyutlarından telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım ile kimlik, işin kendisinden gelen geri bildirim ve zaman alma alt boyutları arasında anlamlı pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, bireylerden geri bildirim alma ve özerklik arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından idealleştirilmiş etki ve bireysel ilgi ile kimlik, yöntem dışı hareket, avantaj verme ve önemsiz işler hakkında yakınmak ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilirken, bireylerden geri bildirim alma, özerklik ve performans düşüklüğü ile anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguların dışında, konu liderlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı yönünde incelenmiş ve kadın liderlerin göstermiş olduğu dönüşümsel liderlik ile takipçilerinin görev performansı arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilemediği belirtilmiştir.

Lee ve diğerleri (2013) tarafından, ABD'nin Orta Batı Bölgesinde faaliyet gösteren 67 yerel restoranlarda görevli 235 işgören üzerinde yapmış oldukları araştırmada; dönüşümsel liderlik tarzı ile örgüt iklimi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, yapılan analizler neticesinde, dönüşümsel liderliğin işgörenlerin tutum ve niyetleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını tespit edilmiştir.

Yaghoubipoor ve diğerleri (2013) tarafından İran Otomobil Sektöründe faaliyet gösteren 540 işgören üzerinde yapılan araştırmada; dönüşümcü liderlik tarzı ile geleneksel liderlik tarzı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilirken dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca geleneksel liderlik tarzı ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguların dışında dönüşümsel liderlik ve geleneksel liderlik ile içsel ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisinin olduğu yapılan çalışmada görülmektedir.

Garg ve Ramjee, (2013) tarafından Güney Afrika'da faaliyet gösteren kamuda görevli 34 yönetici, 163 ast olmak üzere toplamda 197 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada; dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında

anlamalı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilirken, dönüşümsel liderlik ile sadece normatif bağlılık ile anlamalı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, karışmama liderlik boyutu (Laissez-Faire) ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamalı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Zahari ve Shurbagi (2012) tarafından Libya Ulusal Petrol İşletmesinde görevli 50 işgören üzerinde yapılan araştırmada; dönüşümsel liderlik ile örgütsel kültür ve iş tatmini arasında anlamalı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguların dışında çalışmada, araştırmaya katılan işgörenlerde hiyerarşi kültürünün baskın olduğu ifade edilmiştir.

Rowold, J. (2011) tarafından Alman İtfaiye Bölümünde görevli 283 işgören üzerinde yapılan araştırmada; liderlik tarzlarından sadece etkileşimci, dönüşümsel, düşünceli (consideration) ve ön ayak olan (initiating structure) liderlik tarzı ile işgören performansı arasında anlamalı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca, hem erkek ve hem de kadınlardan oluşan takımlar için en iyi liderlik tarzının dönüşümsel liderlik tarzı olduğunu ifade etmişlerdir.

Ismail ve diğerleri (2011) tarafından Doğu Malezya'da faaliyet gösteren ABD'ye bağlı bir işletmede görevli 118 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada; dönüşümsel liderlik ile güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında anlamalı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca güçlendirmenin, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisinin tespit edildiğini ifade etmişlerdir.

2.2. Kültür ve Örgüt Kültürü

İlk olarak sosyologlar ve antropologlar tarafından incelenmiş bir konu olan kültür kavramı, toplumun yaşam tarzı, yaşadıkları toplumdan öğrendikleri ve paylaştıkları bütün unsurları olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan, örgüt kültürü de içinde bulundukları toplumun kültüründen etkilenecek

oluşmaktadır. Bu bölümde ilk olarak kültür kavramı ve özellikleri incelenecek daha sonra örgüt kültürü ve unsurları incelenecektir.

2.2.1. Kültür Tanımının Açıklanması

Kısaca, bir topluluğun mensuplarını diğer topluluklardan ayıran ortak bir akıl programlaması (Hofstede, 1980) olarak tanımlanan kültür kavramı, İlk defa Antropolog Edward B. Taylor tarafından 1871 yılında akademik alanda tanımlanmış ve bir toplulukta yaşamlarını sürdüren insanların sahip olduğu bilgi birikimleri, inançları, sanatsal ve ahlaki değerleri, gelenekleri ve diğer kabiliyet ve alışkanlıklarından oluşan karmaşık bir bütün olarak ifade edilmiştir (Temiz, 2001). Bu açıdan kültürün, bir topluluğun mensuplarının müşterek deneyimlerinden ortaya çıkan ve kuşaktan kuşağa nakledilen paylaşılmış değerler, inançlar, tutumlar, yorumlar ve önemli olaylar olduğu (Cockerham, 1995; House ve diğerleri , 2002) anlaşılmaktadır.

2.2.2. Örgüt Kültürü

Örgütsel davranış alanında “sembollerin” etkisinin başka bir deyişle örgütsel kültürün öneminin “hayatı” olduğu vurgulanan ve kavramın gelişim evrelerine dikkat çekildiği (Yahyagil, 2004) Pettigrew’in *Administrative Science Quarterly*’de, 1979 yılında yayınlanan makalesiyle ilk defa literatüre giren örgüt kültürü kavramı, 1980’li yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Hofstede ve diğerleri , 1990). Kavramın örgüt kuramı çerçevesinde ele alınmaya başlamasında ise Deal ve Kennedy’nin (1982) Örgüt Kültürü, Ouchi (1981)’nin Teori Z adlı çalışmalarının önemi büyüktür (Terzi, 2000). Ayrıca, Peters ve Waterman’ın (1987) Mükemmeli Arayış adlı çalışmasının yayınlanmasıyla örgüt kültürü kavramı popüler hale gelmiş, örgütlerde güçlü bir kültüre dayanarak mükemmele ulaşma anlayışı önem kazanmıştır (Erdem, 1996).

2.2.2.1. Örgüt Kültürü Tanımının Açıklanması

Yazında örgüt kültürü için farklı tanımlar yapıldığı görülmekle beraber örgüt kültürünün genel olarak; bir grubun dışa uyum sağlayabilme ve içsel bütünleşmeyi gerçekleştirmek için oluşturduğu ve geliştirdiği temel varsayımlar (Schein, 2004); bir örgütün, departmanın, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışları (Goffee ve Jones, 2000); örgüt mensuplarının aralarındaki, tedarikçileriyle, müşterileriyle ve diğer paydaşlarla ilişkilerini denetleyen paylaşılan değerler ve normlar (Jones, 2004); bir örgüt üyelerinin paylaştıkları değerler, normlar, standartlar, inançlar ve anlayışların bir bütünü (Daft, 2003); bireylere örgüt işleyişini anlamada yardımcı olan ve yine bireylere örgüt içerisindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan paylaşılan değerler ve inançlar düzeni (Deshpande ve Webster, 1989) olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt mensuplarının algılarını etkileyerek karşılaştıkları olayları üyesi oldukları örgütün kültürüne göre yorumlamalarına sebep olan örgüt kültürü (Kwantes ve Boglarsky, 2007), örgüt mensuplarınca paylaşılan ve örgütü bir arada tutan felsefe, ideoloji, değer, varsayım, inanç, beklenti tutum ve normları içeren (Lund, 2003) ve örgüt içerisinde örgüt üyelerinin davranışlarını biçimlendiren müşterek anlam, değer ve inanç sistemi (Rashid, ve diğerleri , 2003) olarak da ifade edilmektedir. Özetle, örgüt kültürünü, bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir kılavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim, iyi veya kötü olarak kabul edilen hususlar oluşturduğu (Koçel, 2010) ifade edilmektedir.

Yazında örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar yapan her araştırmacının farklı yönlerden konuyu incelediği ve bunun neticesinde farklı modeller geliştirdiği görülmektedir. Bu açıdan çalışmada örgüt kültürü modelleri açısından literatürde en yaygın kullanılan modeller özetle aşağıda açıklanmıştır.

2.2.2.2. Harrison ve Handy Modeli

1972 yılında Harrison tarafından yapılan çalışmada, örgütlerde *güç odaklı*, *rol odaklı*, *görev odaklı* ve *birey odaklı* olmak üzere dört çeşit ideolojiden bahsedilmiştir. Handy de Harrison tarafından yapılan bu çalışmayı geliştirmiş ve yeni bir örgüt kültürü modeli geliştirmiştir. Temeldeki yaklaşım aynı olmakla birlikte Handy, kültür boyutlarına Güç (*Zeus*) Kültürü, Rol (*Apollo*) Kültürü, Görev (*Athena*) Kültürü ve Birey (*Dionysus*) Kültürü Yunan tanrılarının adını vererek akılda kalıcı bir model geliştirmeyi amaçlamıştır (Harrison, 1972; Nacar, 2012).

➤ **Güç (Zeus) Kültürü Boyutu:** Gücün varlığını örümcek ağına benzeten bu kültürde, merkezden uzaklaştıkça gücün etkisinin azaldığı ve örgüt yöneticisinin sahip olduğu gücü kullanamaması durumunda örümcek ağının parçalanması yani örgütün yok olması durumunun ortaya çıkacağı ifade edilmektedir (Erengül, 1997). Başka bir ifadeyle, yaygın olarak küçük işletmelerde ve askeri birliklerde görülen bu kültür tipinde güç merkezde toplanmıştır. Otokratik yönetim tarzının uygulandığı, kararların tepedeki bir lider veya bir grup tarafından alındığı, kararların merkezden alınması nedeniyle çok az bürokrasiden söz edildiği bu örgütler çabuk karar alma ve hareket etme yeteneğine sahiptir (Nacar, 2012; Uzun, 2007). Bu açıdan, güç kültürünün uygulandığı örgütlerde liderlerin güçlü, bilgili ve tecrübeli astların ise çalışmaya istekli ve üstlerine de itaatkâr olması beklenmektedir. Ancak, bu kültürünün abartılı ve kötü bir biçimde uygulandığı durumlarda da örgütte korkunun hâkim olacağı ve işlerin gerginlik içerisinde yerine getirileceği unutulmamalıdır (Erkmen ve Ordun, 2001).

➤ **Rol (Apollo) Kültürü Boyutu:** Bürokrasi ile ilişkilendirilen ve biçimselliğin ön plana çıktığı bu kültür boyutunun (Nacar, 2012) hakim olduğu örgütlerde faaliyetler ayrıntılı olarak anlatılmakta, iş tanımları, haberleşme prosedürleri ve fikir ayrılıklarının nasıl çözüleceği ile yazılı kurallar bulunmakta, biçimsel ve merkezi bir yapı oluşmaktadır (Handy, 1981; Terzi, 2000; Uzun, 2007). Rol kültürünün simgesi Yunan mitolojisinde Apollo'dur. Bu açıdan, Yunanlılar için tapınak sütunları, örgütteki görev gruplarını ve departmanları yani rolleri temsil eder. En üstteki yönetim kademesinde birleşen bu sütunlar, görünmeyen bir kurallar ve işlemler zinciriyle birbirine

bağlıdır. Bu örgütlerde kariyer için alt seviyedeki sütunlardan birine katılmak ve başarılı oldukça üste doğru çıkmak gereklidir(Handy, 1995).

➤ **Görev (Athena) Kültürü Boyutu:** Bireylerin sahip olduğu gücün uzmanlıktan kaynaklandığı, kıdem ve pozisyonların değil kişisel yeteneklerin ön planda tutulduğu ve bireylerin kendi kendilerini denetlemesi esasına dayanan bu kültür boyutunda (Uzun, 2007) önemli olan işin yapılmasıdır (Nacar, 2012). Bunun için de uygun kaynaklar, uzman kişilerle bir araya getirilerek küçük gruplar oluşturulmaktadır. Başka bir ifadeyle proje ve ekip çalışmasına dayanan bu kültür modelinde hangi seviyede bir araya getirilmiş olursa olsun doğru kişilere uygun kaynaklar temin edilmekle birlikte bu gruplara karar verme yetkisi de verilmektedir (Nacar, 2012; Uzun, 2007). Handy (1995)'e göre, görev kültüründe güç ve etkinin kaynağı sadece uzmanlıktır. Bu açıdan örgüte katılan bireylerin uyum sağlayabilmesi için yetenekli ve yaratıcı olmalı, yeni fikirlere ve duyarlı sezgilere sahip olmalıdır. Ayrıca, örgütte herkesin amacı aynı olduğu için liderlik mücadelesinin yok denecek kadar az olduğu, kararların ortak alındığı ve bu nedenle bireysel çatışmalara çok az rastlandığı ifade edilmektedir.

➤ **Birey (Dionysus) Kültürü Boyutu:** Bireyin merkezde yer aldığı, örgütsel yapının mevcudiyetinin üyelerinin ihtiyacını karşılamak ve onları desteklemek için var olduğu bu kültür modeli, genellikle belirli meslek grubunun bir araya gelerek oluşturdukları mesleki örgütler olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu kültürün baskın olduğu örgütlerde kişisel başarı, bireyin sahip olduğu değerlerin, kendisi gibi düşünen ve paylaştan grup tarafından desteklenmesinden kaynaklanmaktadır (Nacar, 2012; Savaş, 2006; Terzi, 2000).

2.2.2.3. Schneider Modeli

Schneider ve Barsoux (2003) örgüt kültürünü, kültürün kapsamını ve sürecini esas alarak dört boyuta ayırmış ve bu boyutları kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişim kültürü olarak adlandırmıştır.

➤ **Kontrol Kültürü Boyutu:** Örgütün her şeyden önemli olduğu bu kültür boyutunda esas amaç, örgütün hedeflerine ulaşması, bunun muhafaza edilmesi, korunması ve geliştirilmesidir. Bu açıdan odak noktası, örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenler olarak ifade edilmektedir.

➤ **İşbirliği Kültürü Boyutu:** Odak noktasını insanların oluşturduğu bu kültür boyutunun baskın olduğu örgütlerde, işgörenler arasında birliğin ve müşteriler ile sıcak ilişkilerin kurulması için gayret gösterilir. Ayrıca, bu örgütlerde faaliyetler müşteri taleplerinin yerine getirilmesi için yapılmaktadır.

➤ **Yetenek Kültürü Boyutu:** Farklı olmaya önem veren bu kültür boyutunun baskın olduğu örgütler, yeni ürün ve hizmetler bulmaya ve üretmeye çalışırlar. En iyi örnek olarak üniversitelerin verildiği bu tip örgütlerde düşünsel amaçların yerine getirilmesi önem taşımaktadır.

➤ **Gelişim Kültürü Boyutu:** Odak noktasını zenginleştirmenin olduğu bu kültür boyutunun baskın olduğu örgütlerde, müşterinin potansiyeline ulaşması ve gelişiminin sağlanması amaçlanır. Başka bir ifadeyle fikirlere, yenilikçiliğe ve yaratıcılığa önem veren bu kültür boyutu, daha yüksek ideallerin, değerlerin ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.

2.2.2.4. Deal ve Kennedy Modeli

Örgüt kültürü üzerine yaptıkları araştırmalar neticesinde, çevrenin örgüt kültürü üzerinde büyük bir etkisi olduğunu iddia eden Deal ve Kennedy geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde; sert erkek/maço, sıkı çalış/sert oyna, şirketin üzerine iddiaya gir ve süreç olarak adlandırdıkları dört farklı boyut olduğunu ifade etmişlerdir (Daft, 1997, Eren, 1998).

➤ **Sert Erkek/Maço Kültürü Boyutu:** Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek olduğu, yüksek riskli ve çevreden alınan geri bildirim hızının yüksek olduğu koşullarda ortaya çıkan bu kültür boyutunun baskın olduğu örgütler, yüksek riskli kararlar almakta ve aldıkları kararların

sonuçlarını da hemen görmektedirler (Deal ve Kennedy, 1982; Eren, 1998). Ayrıca, bu örgütlerde başarının bireysel çabalarla elde edilebileceği kabul edilmekte ve bireysel başarıların ödüllendirilmesi benimsenmektedir. Sonuç olarak, bu kültür tipini benimseyen örgütlerin daha çabuk ve cesur kararlar alabildiği, aldıkları kararların sonuçlarından çekinmedikleri ve başarısızlığa da hazır olabildikleri ifade edilmektedir (Eren, 1998).

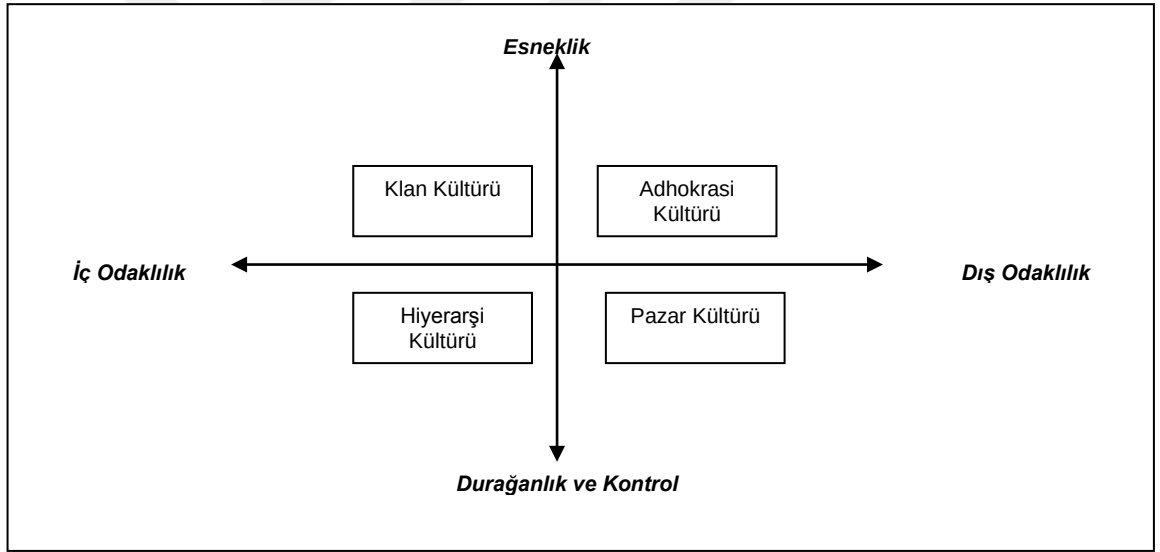
➤ **Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü Boyutu:** Eylem kültürü olarak da adlandırılan bu kültür boyutu, çevresel belirsizlik derecesinin ve çevreden alınan geri bildirim hızının yüksek olduğu koşullarda ortaya çıkmaktadır (Goffee ve Jones, 2000). Bu kültür boyutunun baskın olduğu örgütlerde alınan kararlar düşük riskli olduğu için elde edilen başarıların getirileri de düşük olmaktadır. Dolayısıyla, maço kültürünün aksine takımlar halinde, organize şekilde çalışmanın hâkim olduğu bu örgütlerde, sıkı çalışarak varlığını sürdürmek esastır (Eren, 1998).

➤ **Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü Boyutu:** Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, çevreden alınan geri bildirim hızının düşük olduğu koşullarda görülen kültür tipidir. Petrol, uzay, ilaç ve kimya endüstrileri gibi bir kısım örgütler, yüksek miktarda para ve zaman yatırımlarına ihtiyaç duyulan çevrelerde faaliyette bulunurlar. Bu örgütlerde yatırımların başarılı olup olmadığını anlamak için uzun yıllar beklemek gerekir (Goffee ve Jones, 2000).

➤ **Süreç Kültürü Boyutu:** Hem çevresel belirsizlik derecesinin hem de geri bildirim hızının düşük olduğu koşullarda görülen bu kültür boyutunun baskın olduğu örgütlerde faaliyetlerin sonuçlarını ve kazanımlarını ölçmek zordur. Dolayısıyla işgörenler, kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına odaklanırlar. Bankalar, kamu işletmeleri, sigorta şirketleri, eczacılık ve finansal hizmet işletmeleri gibi örgütler, bu kültürün baskın olduğu örgütlere örnek verilebilir (Daft, 1991).

2.2.2.5. Rekabetçi Değerler Modeli

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Cameron ve Quinn (2011)" tarafından geliştirilen "Rekabetçi Değerler Modeli" (Eren, 2000), yönetim ve örgüt yazınında en yaygın kabul gören modeller arasında yer almaktadır (Dwyer, ve diğerleri , 2003). Bu model, örgüt kültürlerinin, baskın örgütsel özellikler, örgüt üyelerini birbirine bağlayan mekanizmalar, liderlik tipi ve stratejik vurgu unsurlarına bağlı olarak farklılaşabileceğini ileri sürmekte (Bolat ve diğerleri , 2011) ve temelinde, örgütsel etkinlik için işgörenlerin sahip oldukları değer yargılarının görgül analizini içermektedir (Eren, 2000). Model, bir uçta esneklik ve dinamizmin, diğer uçta ise durağanlık ve kontrolün yer aldığı dikey eksen ile bir uçta iç odaklılığın, diğer uçta da dış odaklılığın yer aldığı yatay eksenin kesişmesinden ortaya çıkan dört örgüt kültürü boyutunun ortaya çıktığı bir yapıdan oluşmaktadır (Dastmalchian ve diğerleri , 2000).



Şekil 1. Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Dastmalchian ve diğerleri , (2000). The Interplay between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practice in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework, *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2), 388-412.

➤ **Klan Kültürü Boyutu:** İçe odaklı olan ve resmi olmayan yönetimin üzerinde duran (Dwyer ve diğerleri , 2003) bu kültür boyutunda, paylaşımın ve bağlılığın yüksek olduğu, büyük bir aileye benzeyen, liderlerin ya da yöneticilerin akıl hocası ya da ebeveyn olarak kabul edildiği bir ortam

söz konusudur (Bolat ve diğerleri , 2011; Masood ve diğerleri , 2006). Bu kültür tipinin baskın olduğu örgütlerin en belirgin özellikleri; takım çalışması ve işgören moraline verilen önem, fikir birliği, kararlara katılım olarak sayılmakta ve bağlılık ve iş tatmini finansal hedeflerden daha önemli olarak kabul edilmektedir (Dastmalchian ve diğerleri , 2000; Dwyer ve diğerleri, 2003; Doğuşlu-Güner, 2001; Masood ve diğerleri , 2006; Stoica ve diğerleri, 2004).

➤ **Adhokrasi Kültürü Boyutu:** Organik yapıyı, girişimciliği, esnekliği, yenilikçiliği ve yaratıcılığı ifade eden (Stoica ve diğerleri , 2004) Adhokrasi kültürü boyutu esnek eğilim ve dışsal çevreye odaklanma olarak tanımlanmaktadır (Densten ve Gray, 2005). Bu kültür tipinin baskın olduğu örgütlerde örgütü, deneyseelliğe ve yenilikçiliğe olan bağlılık bir arada tutmaktadır. Ayrıca liderler yaratıcı ve risk alıcı olan bu örgütlerde, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır (Cameron ve Quinn, 1992). Özetle merkezinde, girişimcilik, yaratıcılık ve uyum sağlama yeteneğinin yer aldığı bu örgüt kültürü tipinde başarının anlamı, taklit edilemeyen ürün ve hizmetler geliştirmektir. Bireysel inisiyatifin, risk almanın ve özgürlüğün teşvik edildiği bu kültürde ürün ya da hizmette lider olmak önemlidir (Stoica ve diğerleri , 2004; Dastmalchian ve diğerleri , 2000; Jones ve diğerleri , 2005; Dwyer ve diğerleri , 2003). Elektronik sektöründe faaliyette bulunan şirketler, pazarlama ve kozmetik sektöründe çalışan örgütler, müşterileri memnun etmek için hızlı hareket etmeleri gerektiğinde bu kültür tipini yansıtır (Daft, 2004).

➤ **Hiyerarşi Kültürü Boyutu:** Bu kültür boyutu; bilgi yönetimi, belgeleme, istikrar, rutin faaliyetler, merkeziyetçilik, devamlılık ve kontrol üzerine vurgu yapan bir kültür boyutudur (Gray ve Densten,2005). Bu kültür boyutunun baskın olduğu örgütlerde, tüm faaliyetlerde düzen, kural ve yönlendirmeler mevcuttur. Bu örgütlerdeki liderler iyi bir koordinatör ve organizatör olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, örgütün uzun dönemli kaygıları arasında istikrar, tahmin edilebilirlik ve verimlilik sayılmaktadır. Örgütü bir arada tutan güç, biçimsel kurallar ve politikalar. Özellikle geniş örgütler ve kamu kurumları, bu örgüt kültürü tipinin baskın olduğu organizasyonlara örnek olarak gösterilmektedir (Eren, 2000; Masood ve diğerleri , 2006).

➤ **Pazar Kültürü Boyutu:** Bu kültür boyutunun temel yönelimi, rekabet ve hedefe ulaşmaktır. Faaliyetler, piyasaya göre şekillendirilir ve piyasa dinamikleri ile piyasada yer alan unsurların verimliliği örgütün başarısını değerlendirmede bir ölçek olarak kabul edilir (Eren, 2000). Liderlerin azimli, üretici ve yarışmacı olduğu bu örgütlerde işgörenler, rekabetçidirler. İşgörenlerin, ortak amaçlara yaptıkları katkı örgütte işleyen piyasa mekanizması ile ölçülür ve herkes kişisel olarak yaptığı katkının karşılığını alır. Ayrıca, kazanmaya verilen önemin örgütü bir arada tutan bir unsur olarak kabul edildiği bu örgütlerde, rekabetçi eylemler ve ölçülebilir hedefleri gerçekleştirmek uzun dönemde üzerinde durulan unsurlardır. Elde edilen pazar payı ve pazara nüfuz etme, örgütün ne kadar başarılı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Dastmalchian ve diğerleri , 2000, Erdem, 2007; Bolat ve diğerleri , 2011).

2.2.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Araştırmamız kapsamında, örgüt kültürü ile ilgili yayımlanan çalışmalar incelendiğinde 1975-2019 yılları arasında 18.511 çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir. Bu açıdan, ülkemizde ve yurt dışında yapılan ve örnek olarak seçilen çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

2.2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Aktaş ve Şimşek (2014) tarafından, İstanbul'da bir hastane zincirinde çalışan 102 hemşire ile gerçekleştirilen araştırmada hemşireler tarafından algılanan örgüt kültürü bağlamında, hemşirelerin örgütsel sessizlik tutumları ile demografik veriler ve algılanan bireysel performansları arasındaki etkileşimler incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ile örgüt kültürü ve bireysel performans arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün alt boyutlarından olan klan kültürü ve adhokrazi kültürü ile bireylerin savunmacı sessizlik tutumları arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Yine pazar kültürü ile bağlamsal performans arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürü ile bireysel performans boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Kaya ve Kesen (2014) tarafından Kayseri bölgesinde imalat ve hizmet sektöründe faaliyette bulunan 78 firmada çalışan 425 kişi ile yapılan araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün çalışan performansını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca örgüt kültürü ile insan kaynakları yönetimi arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada insan kaynakları yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün kısmi ara değişken olduğu gözlemlenmiştir.

Ordun ve Demirbaş (2012) tarafından bir tekstil firmasının İstanbul merkezinde ve Türkiye’de bulunan 88 mağazasında çalışan 526 kişi ile yapılan araştırmada iş tatmini, örgüt kültürü ve kuruma bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürü boyutlarından rol ve kişi kültürü ile iş tatmini arasından güçlü pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Güç kültürü ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü zayıf anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Çetin ve diğerleri (2012) tarafından Ankara’da faaliyette bulunan özel bir bankanın genel müdürlük merkezinde çalışan 384 kişi ile yapılan çalışmada örgüt kültürünün ve örgütsel bağlılığın vatandaşlık davranışlarını ne oranda açıklayacakları ve örgütsel bağlılığın bu ilişkilerdeki aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından vicdanlılık ve nezaket boyutlarının örgüt kültürü boyutlarından klan ve gelişme ile centilmenlik boyutunun gelişme ve açıklık ile aynı yönde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada örgütsel bağlılığın örgüt kültürü boyutlarından klan ve gelişme ile aynı yönde ilişkileri olduğu bulunmuştur.

Gül ve Aykanat (2012) tarafından Ardahan Valiliği ve valiliğe bağlı kurumlarda çalışan 144 kişi ile gerçekleştirilen araştırmada karizmatik liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda karizmatik liderlik özelliklerinin tamamının örgüt kültürü ile pozitif yönde anlamlı ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çevresel duyarlılık gösterme ile örgüt kültürü arasında diğer karizmatik liderlik özelliklerine göre daha güçlü bir ilişki

bulunmuştur. En zayıf ilişki ise üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile örgüt kültürü arasında bulunmuştur.

Erkmen ve Bozkurt (2011) tarafından İstanbul'da sağlık ve telekomünikasyon sektörlerinde faaliyet gösteren iki örgütte 164 çalışan ile gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışanların örgüt kültürüne yönelik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların örgüt kültürüne yönelik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki de incelenmiş, örgüt kültürünün yetki odağı boyutu haricindeki tüm boyutları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü ile sadece devam bağlılığı arasında olumsuz yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuç olarak, çalıştığı örgütün değerlerini kabul eden ve ona göre davranış gösteren bireylerin örgüte bağlılıklarının artırılabilmesinde kültürün önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

Fiş ve Wasti (2009) tarafından İMKB'de işlem gören ve 2003, 2004 ve 2005 yıllarında İSO ilk 500 listesinde yer almış kuruluşlardan 520'si ile yapılan çalışmada örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel kültürde güç aralığı arttıkça girişimcilik yöneliminin azaldığı bulunmuştur. Araştırmada ayrıca; "Örgütsel kültürde toplulukçuluk arttıkça girişimcilik yönelimi artacaktır" ve " Örgütsel kültürde belirsizlikten kaçınma arttıkça, girişimcilik yönelimi azalacaktır" hipotezleri test edilmiş ancak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İşcan ve Timuroğlu (2007) tarafından KOBİNET'in 2006 Ocak ayı verilerine göre bu kuruluşa üye bulunan, bilgisayar ve ofis ekipmanları ticaretinde faaliyette bulunan, çalışan sayısı en az 50 olan işletmelerde 236 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi ve iş tatmini ile arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt kültürü boyutlarından klan ve adhokrasi kültürünün iş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşi ve

pazar kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Erdil ve diğerleri (2005) tarafından Gebze’de faaliyette bulunan 6 ağaç sanayi firmasında çalışan 257 kişi ile yapılan çalışmada örgüt kültürünün kalite algısını ve performansı etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Araştırma sonucunda işletme performansı, kalite algısı ve örgüt kültürü arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre de örgüt kültürünün hem kalite algısını hem de işletme performansını etkilediği tespit edilmiştir.

2.2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Pilch ve Turska (2014) tarafından Polonya’da farklı işletmelerde görev yapan 117 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada; örgüt kültürü boyutlarından klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü ile Makyavelizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak hedefteki bireylerin mobing algısı ile klan ve adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilirken hiyerarşi kültürü ile anlamlı ve pozitif bir ilişkinin tespit edildiği açıklanmıştır. Ayrıca bireylerin mobing uyguladıklarına ilişkin algıları ile örgüt kültürü boyutlarının hiçbirisi ile anlamlı bir ilişki tespit edilemediği ifade edilmiştir.

Buble (2012) Hırvatistan’da faaliyet gösteren 32 büyük firmada çalışan 500 işgören üzerinde yapılan araştırmada, genel olarak liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Daha ayrıntılı olarak; liderlik tarzları alt boyutlarından karar verme, amaçlar ve kontrol ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak, liderlik tarzları alt boyutlarından motivasyon ve iletişim ile örgüt kültürü alt boyutlarından sadece girişimci odaklılık ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edildiği açıklanmıştır.

Prajogo ve McDermott (2011) tarafından Avustralya’da faaliyet gösteren firmalarda görevli, kendi örgütünün geçmiş ve güncel uygulamalarını bilen 194 orta ve üst seviye yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada; örgüt kültürü alt boyutlarından grup kültürü, gelişimsel kültür,

hiyerarşik kültür ve rasyonel kültür ile ürün kalitesi, süreç kalitesi, ürün yeniliği ve süreç yeniliği arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak hiyerarşi kültürü ile ürün yeniliği ve süreç yeniliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Ahmad ve Gelaidan (2011) tarafından Yemen'deki kamu kurumlarında görevli 371 işgören üzerinde yapılan araştırmada; örgütsel kültürün, liderlik tarzları alt boyutlarından etkileşimci ve dönüşümsel liderlik ile işgörenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümsel liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve etkileşimci liderliğin, duygusal bağlılığının güçlü bir belirleyicisi olduğu belirtilmiştir.

Zheng ve diğerleri (2010) tarafından, ABD'nin Orta-Batı Metropollerinde faaliyet gösteren 301 İnsan Kaynakları Örgütlerinde çalışan 384 insan kaynakları çalışanı üzerinde yapılan araştırmada; örgüt kültürü ile örgütsel etkililik, bilgi yönetimi etkinliği ve örgütsel strateji ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilirken, örgütsel yapı ile anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi yönetimi boyutunun, örgüt kültürü ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunduğu ifade edilmiştir.

Gregory ve diğerleri (2009) tarafından ABD'de faaliyet gösteren 99 sağlık kuruluşunda görevli 354 üst kademe yönetici üzerinde yapılan araştırmada; örgüt kültürü ile iş tatmini ve fiziksel tatmin arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, iş tatminin örgüt kültürü ve kontrol edilebilir masraflar arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğunu; örgüt kültürü ile hasta tatmini arasındaki ilişkide ise fiziksel tatminin aracılık etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Richard ve diğerleri (2009) tarafından, Atlanta Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde görevli 200 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada; hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı araştırmada klan kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlı olarak bulunmuştur. Ayrıca hiyerarşi kültürü ile demografik özelliklerden yıllara göre kazanma ve yaş arasında anlamlı ve negatif yönde

bir ilişki tespit edilirken eğitim ve cinsiyet ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilirken klan kültürü ile demografik özelliklerden cinsiyet arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu bulunmuştur.

Øgaard ve diğerleri (2005) tarafından Norveç'te faaliyet gösteren hızlı yemek restoranlarında görev yapan 57 yönetici üzerinde yapılan araştırmada; hiyerarşi kültürü ile bağlılık ve yeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin tespit edilirken, adhokrasi ve pazar kültürü ile de yeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu; klan kültürü ile ise hem bağlılık, hem de yeterlilik arasında anlamlı bir ilişkinin bulunamadığı ifade edilmiştir.

Jaskyte (2004) tarafından ABD'de (Alabama) faaliyet gösteren on dokuz kar amacı gütmeyen insani hizmet kuruluşunda görevli 247 işgören üzerinde yaptığı araştırmada; örgüt kültürü ile takım odaklılık, istikrar, liderlik, vizyon paylaşımı, başkalarının davranışlarına imkan tanıma, yöntem modellemesi ve cesaretlendirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ancak örgüt kültürü ile sonuç odaklılık, yenilik, ayrıntılara dikkat etme, kızgınlık, insan odaklılık ve süreci engelleme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

2.3. Örgütsel Bağlılık

Küreselleşme sonucu dünyanın giderek küçüldüğü, ticari sınırların ortadan kalktığı, acımasız rekabetin hüküm sürdüğü günümüz dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve sektörlerinde önde olabilmeleri için örgütsel bağlılık kavramı büyük öneme sahiptir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve faaliyetlerine başarılı bir şekilde devam edebilmeleri için kaliteli işgücüne sahip olmaları yeterli değildir. Asıl ihtiyaç duydukları kendilerine bağlı işgörenlere sahip olmalarıdır (Saç, 2009).

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımının Açıklanması

Örgütsel bağlılık kavramının, yazında farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir (Yüksel, 2013). Genel olarak çalışanların duygusal olarak örgüte bağlanması, örgütte kalmaya ve örgüt için çaba göstermeye istekli

olması, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi (Morrow, 1983) olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirdikleri ve örgüte yönelik tutum ve yönelişler (Sheldon, 1971) olarak da ifade edilmektedir. O'Reilly ve Chatman, (1986) ise örgütsel bağlılığı çalışanların örgütün sahip olduğu özellikleri veya örgütün bakış açısını benimsemesi, özümsemesi olarak tanımlamıştır. Meyer ve diğerleri (2012) ise, örgütsel bağlılığın, çalışanı örgüte bağlayan psikolojik durum veya zihniyet olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütsel bağlılık üzerinde yapılan diğer tanımlarda ise; çalışanların örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma (Chenve ve diğerleri , 2002), çalışanların performansını ve verimliliğini artırma, işgören devir hızı ve devamsızlık oranını azaltma gibi olumlu sonuçları olan bir konu (Dawley ve diğerleri , 2005), çalışanın örgüt ile kurduğu ilişki ve bu ilişkinin meydana getirdiği netice nedeniyle örgütte kalma isteğini kapsayan psikolojik bir durum (Erdheim ve diğerleri , 2006) olarak ifade edildiği görülmektedir. Benzer şekilde Grusky (1966) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte olan bağının gücü olarak ifade etmiştir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve hedefleri ile misyon ve vizyonunu benimsemesi, bunlara ulaşılması için çaba göstermesi ve örgütte çalışmaya devam etme isteğinin seviyesi (Saç, 2009), örgütün başarılı olabilmesi için işgörenin gösterdiği ilgiyi, örgüte karşı sadakati ve örgütsel değerlere duyulan inancın yansıması olduğu açıklanmıştır (Kaya, 2008).

Görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık üzerine yapılan tanımların, bağlılığın tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikri üzerinde birleştiği anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle işgörenlerin, tutumsal veya davranışsal bir neden geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmek istedikleri görülmektedir (Bayram, 2006). Bu açıdan Mowday ve diğerleri (1982) örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlarda *(1) örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inanç duyulması ve bunların benimsenmesi (2) örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için güçlü bir çaba gösterilmesi, (3) örgütte üyeliğin devam etmesi için güçlü bir şekilde istek duyulması* olmak üzere üç özelliğin ortaya çıktığını iddia etmişlerdir.

2.3.2. Örgütsel Bağlılık Modelleri

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında görülen bu farklılıklar, kavramın araştırmacılara göre farklı farklı sınıflandırılmasında da görülmektedir (Gül, 2002). Bu kapsamda çalışmada ilgili yazında yaygın olarak görülen örgütsel bağlılık sınıflandırmaları özet olarak açıklanmıştır.

2.3.2.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda öncü araştırmacılar arasında sayılan Etzioni'ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki “otoritesi ve gücü”, örgütsel bağlılığın temel nedeni olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan Etzioni örgütsel bağlılığa, bireylerin örgütün işleyişiyle uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiş ve örgütsel bağlılığın *ahlâki bağlılık*, *hesapçı bağlılık* ve *yabancılaştırıcı bağlılık* olmak üzere üç türünün bulunduğunu iddia etmiştir (Bayram, 2005; Sığırı, 2007)

➤ **Ahlâki Bağlılık:** örgüt içindeki ödüllendirmelerin bağlılığı etkilemediği bir bağlılık sınıflandırması olan ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır (Bayram, 2005; Eren ve Demiröz Bal, 2015).

➤ **Hesapçı Bağlılık:** Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel alan bu bağlılık türünde üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duyarlar (Bayram, 2005; Eren ve Demiröz Bal, 2015).

➤ **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireyin psikolojik olarak örgüte bağlılık duymadığı, ancak üyeliğini devam ettirdiği bu bağlılık türü, bireylerin davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşmakta ve örgüte olumsuz yönelimi ifade etmektedir Bayram, 2005; Eren ve Demiröz Bal, 2015).

2.3.2.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte duyduğu sadakati veya işi ile ilgili enerjisini örgüte vermeye hazır olması olarak tanımlayan Kanter (1968), örgütsel bağlılığı; *devamlılık bağlılığı*, *kenetlenme bağlılığı* ve *kontrol bağlılığı* olmak üzere üç grupta ele almıştır.

➤ **Devamlılık Bağlılığı:** Üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanmaktadır. Çalışan, örgütte kalmak kendisi için daha karlı olduğu için örgütte kalmaya devam etmekte ve örgütün sürekliliğine kendini adamaktadır.

➤ **Kenetlenme Bağlılığı:** Örgütteki sosyal ilişkiler vasıtasıyla oluşmaktadır. Örgüt tarafından düzenlenen organizasyonlar, örgüte ait kıyafet, rozet vb. giyilmesi ve kullanılması ile bu bağlılık türü oluşturulmaya çalışılmaktadır.

➤ **Kontrol Bağlılığı:** Çalışanların örgüt kuralları ve normlarına uygun olarak davranmasıdır. Çalışanın hedefleri ile örgütsel hedeflerin uyumlu olmasını gerektiren bu bağlılık türünde çalışan, örgütsel norm ve kuralların, örgütsel amaç ve hedefler ile değerlerin kendisine rehber olacağına inanmaktadır.

2.3.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Modeli

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele alarak örgütsel bağlılığı 3 boyutta ele almıştır. Bunlar, uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığıdır.

➤ **Uyum Bağlılığı:** Çalışanın amacı belli ödülleri elde etmek ve belli cezalardan kaçmaktır. Bağlılığı oluşturan temel etmen ödülün cazibesi ve ceza korkusudur.

➤ **Özdeşleşme Bağlılığı:** İşgörenler, diğer örgüt üyeleri ile iyi ilişkiler kurar ve örgüt üyesi olmaktan gurur duyar.

➤ **İçselleştirme Bağlılığı:** Bireysel değerler ile örgütsel değerlerin tamamıyla uyum sağlaması sonucu ortaya çıkan içselleştirme bağlılığında çalışanlar örgüt üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

2.3.2.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusu olan Wiener'in değerlendirmesinde; araçsal güdüleme, hesapçı ve kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ise değer veya ahlaki temele dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu ahlaki ve normatif inançlar, bireyin örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda davranmasını sağlar. Böylece araçsal güdüleme bireyin kendi çıkarları doğrultusunda yer almaktadır, normatif güdüleme örgüt çıkarları doğrultusunda yer almaktadır (Wiener,1982).

2.3.2.5. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Modeli

Katz ve Kahn'a göre, bir örgüt içerisindeki bireylerin örgüte bağlılık duymalarını sağlayan farklı ödüllere dayalı unsurlar bulunmaktadır. Bu açıdan, işgörenlerin örgüt içindeki davranışları, hem içsel ödüllerin hem de dışsal ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İçsel ödüller anlatımsal devreyi ifade ederken, dışsal ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Bu modelde yer alan anlatımsal ve araçsal devreler, işgörenlerin kendilerini sisteme verişlerinin niteliğini belirtmektedir. Sistem içindeki kişilerin değerlerini ve gereksinimlerini doğrudan anlattıkları için, içsel ödüllendiricilerde anlatımsal devre söz konusudur. Diğer taraftan dış ödüllerin (maaş, promosyon gibi) güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devre söz konusu olmaktadır (Balay, 2000)

2.3.2.6. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Salancik'in yaklaşımına göre bağlılık, "kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumu"dur (Mowday ve diğerleri ,1979). Bu açıdan davranış ne kadar netse, bu davranışa olan bağlılık o kadar yüksektir. Örneğin, bireyin işe girerken imzaladığı sözleşmede yer alan hususlar açıkça

belirtilmişse ve birey bunları kabul ederek işe başlamışsa, bu seçimini inkâr edemeyeceğinden seçimine olan bağlılığı artacaktır. (O'Reilly ve Caldwell,1981). Salancik (1977), davranışa yönelik bağlılığın gerçekleşebilmesi için birey ile örgüt arasında davranışı devam ettirmeye yönelik bir isteğin olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu açıdan ortaya çıkan istek, söz konusu davranışın bağlayıcılığı halinde oluşmaktadır. Dolayısıyla, davranışın geri dönülemez olması ya da davranışta bulunma ile ilgili kararın baskı altında olmadan alınması, bireyin kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasına neden olacağı ifade edilmektedir. (Güney ve diğerleri , 2007)

2.3.2.7. Becker'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Becker (1960)'e göre örgütsel bağlılık, bireyin bazı yan faydalara girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan menfaatlerle bağdaştırmasıdır (Shaw ve diğerleri , 2003; Powell ve Meyer, 2004). Bu faydalar; sosyal beklentiler, formal düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve toplumsal roller olarak açıklanmaktadır. Becker (1960), elde edilen yan faydaların ve bu faydalara yapılan yatırımların zamanla arttığını ifade etmektedir. Bu sebeple bireyin yaptığı yatırımların ana göstergesi, bireyin yaşı ve örgüt içerisindeki çalışma süresidir. Buna göre; bireyin yaşı ve örgüt içerisindeki çalışma süresi arttıkça, örgütten ayrılması da zorlaşmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Davranışsal bağlılık olarak da bilinen bu bağlılık türünde işgörenler örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmemelerine rağmen bağlılık duymamaları halinde kaybedeceklerini düşünerek, örgüte bağlanmakta ve örgütün üyesi olmaya devam etmektedirler.

2.3.2.8. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Modeli

Bağlılığı tutum ve davranış olarak iki açıdan inceleyen Mowday'e (1982) göre tutumsal bağlılık, bireyin örgüt amaçlarını içselleştirmesini ve bu amaçlara ulaşabilmek için çalışma azmini göstermektedir. Davranışsal bağlılık ise, bağlılığın dışa vurumundan kaynaklanmaktadır. Başka bir

ifadeyle, bireyin geçmiş deneyimleri gibi unsurlar ile örgütüne bağlı kalabilmeyi açıklamaktadır. Yapılan araştırmalarda her iki bağlılık türünün de birbirleri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Buna göre, tutumsal bağlılık bireyi bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da tutumsal bağlılığı güçlendirmektedir (Çöl, 2004, Eren ve Bal, 2014).

2.3.2.9. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Modeli

Penley ve Gould'a (1988) göre, Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli her ne kadar örgütsel bağlılığı sınıflandırma açısından uygun olsa da, modelin karmaşık bir yapıda olmasından dolayı ilgili yazında yeteri kadar ilgi toplayamadığını iddia etmişlerdir. Yazarlara göre, modelde yer alan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılıkların birbirinden bağımsız mı yoksa birbirinin zıttı mı oldukları net olarak anlaşılamamaktadır. Şayet bu iki kavram birbirinin zıttı ise, yabancılaştırıcı katılımın, ahlaki katılımın olumsuzluğundan yabancı katılıma gerek olmayacaktır. Dolayısıyla, bu iki kavramın birbirinden bağımsız olması gerekmektedir (Penley ve Gould, 1988). Bu bağlamda yazarlar, Etzioni'nin sınıflandırmasındaki örgüte katılım tarzlarını temel alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür:

➤ **Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaçlarını içselleştirmeye dayanan bu bağlılık tarzında birey kendisini örgütüne adamaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için sorumlu olduğu duygusunu taşıyan birey, her konuda örgütünü desteklemeye hazırdır.

➤ **Çıkarıcı Bağlılık:** İşgörenlerin elde edecekleri ödül ve promosyonlar karşılığında örgüte bağlılık duyduklarını açıklayan bağlılık tarzıdır. Bu bağlılık tarzında birey, örgütünü belirli ödül ve promosyonlara ulaşabilmek için bir araç olarak görülmektedir.

➤ **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireyin psikolojik olarak örgüte bağlı olduğunu hissettiği ancak üyeliğini devam ettirmediği bir bağlılık tarzıdır (Bayram, 2005). Bu açıdan, alternatif iş ya da örgütlerin bulunmaması bu bağlılık tarzının artmasına neden olmaktadır. Böyle bir durumda birey, örgütte kapana kısıldığını hissetmektedir (Penley ve Gould, 1988).

2.3.2.10. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Allen ve Meyer, (1990)'a göre, örgütsel bağlılık duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç alt boyut ile açıklanmaktadır. Çalışmamızda da bu Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması kullanılmıştır.

➤ **Duygusal Bağlık:** En yaygın yaklaşım olan duygusal bağlılık işgörenin örgüte duygusal açıdan bağlı olması ve kendisini örgüt ile özdeşleştirmesi olarak ifade edilmektedir (Allen ve Meyer 1990). İşgörenlerin kendilerini örgüte ait olarak gördükleri bu bağlılık türünde işgörenlerörgütleriyle özdeşleşirler ve örgüt ile aralarında özel bir bağ oluştururlar (Uğurlu, 2009).

➤ **Devam Bağlılığı:** İşgörenlerin örgüte yaptıkları yatırımlar (zaman ve emek) sonucunda gelişen bir bağlılık türü olarak ifade edilen bu boyut (Obeng ve Ugboro, 2003). Başka bir ifadeyle, devam bağlılığında, işgörenin davranışlarının tutarlı olmasından dolayı kazanacağı faydayı düşünerek örgüt içinde aynı şekilde davranmaya devam edeceği (Uğurlu, 2009), işgörenin örgütten ayrılması sonucunda oluşacak maliyetlerin yüksek olması, başka bir alternatifin olmayışı veya alternatiflerin oluşan bu maliyetleri karşılamaması sonucunda da örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi durumu olarak açıklanmaktadır.

➤ **Normatif bağlılık:** Bir örgütte kalmaya devam etmek veya bir amaca ulaşabilmek için bilişsel olarak mecbur hissedilmesi (Meyer ve Herscovitch, 2001) olarak ifade edilen bu boyutta işgören, çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu olduğu düşüncesine sahip olmakta ve bu yüzden kendini örgütte kalmak zorunda hissetmektedir (Mowday, 1998; Wasti, 2002). Başka bir ifadeyle, normatif bağlılığın içeriğinde mecburiyet hissi vardır. Buradaki mecburiyet hissi, devam bağlılığındaki gibi herhangi bir menfaate bağlı olarak değil (Uğurlu, 2009), örgüte bağlılığı görev olarak gördüğü ve bu şekilde bağlılı doğru bulmasından ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002).

2.3.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Araştırmamız kapsamında, örgüt bağlılık ile ilgili yayımlanan çalışmalar incelendiğinde 1975-2019 yılları arasında 14.520 çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir. Bu açıdan, ülkemizde ve yurt dışında yapılan ve örnek olarak seçilen çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

2.3.3.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Örücü ve Kışlalıoğlu (2014) tarafından Balıkesir Organize Sanayi Bölgesinde metal sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 120 çalışanı ile gerçekleştirilen bir araştırmada, örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ölçülerek örgüte bağlılığı etkileyen faktörler araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların yaşları ile duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında bir farklılık tespit edilmemiştir. Ayrıca çalışanların çalışma süreleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık varken, çalışma süreleri ile devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında bir farklılık bulunmamıştır. Son olarak çalışanların pozisyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş, pozisyonları ile duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri arasında fark tespit edilmiş, devam bağlılığı ile ise bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Bağcı (2013) tarafından tekstil sektöründe çalışan 425 işgören ile gerçekleştirilen bir araştırmada, işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel adaletin boyutları (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) ile örgütsel bağlılık boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, tüm örgütsel adalet boyutlarının işgörenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde, dağıtım ve işlemsel adalet algılamalarının devam bağlılığı üzerinde ve işlemsel adalet ve kişiler arası adalet algılamalarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Çınar ve Dursun (2012) tarafından Erzurum Atatürk üniversitesi Araştırma Hastanesinde çalışmakta olan 198 hemşire ile gerçekleştirilen araştırmada, mobing, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda mobing ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguya göre çalışanların mobinge maruz kalma düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu da işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arttıkça iş tatmini düzeyi artmakta veya işgörenler işlerinden dolayı tatmin olduklarında örgüte olan bağlılıklarının da arttığını göstermektedir.

Eroğlu ve diğerleri (2011) tarafından Isparta'da tekstil sektöründe faaliyette bulunan iki firmada çalışan 202 kişi ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel bağlılık ile işgören sessizliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, duygusal ve devam bağlılığı ile kabullenici ve koruma sessizliği arasında ve normatif bağlılık ile kabullenici, koruma ve korunma sessizliği arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Taşkın ve Dilek (2010) tarafından İstanbul'da faaliyette bulunan bir özel işletmede çalışan 56 kişi ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel güven ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu, örgütsel güven ile devam bağlılığı arasında bir ilişki olmadığı ve örgütsel güven ile normatif bağlılık arasında kuvvetli olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaya (2008) tarafından Bandırma'da faaliyette bulunan 45 kamu ve 112 özel şirkette çalışan 314 (224 özel, 90 kamu) kişi ile gerçekleştirilen araştırmada kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürlerini analiz ederek kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi ve kamu kurumunda çalışanlar ile özel sektörde çalışanlar arasında örgütsel bağlılık açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda kültür ve örgütsel bağlılık açısından kamu ve özel sektör kuruluşları arasında

önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve önemli bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt kültürü boyutlarından bürokrasi kültürüyle örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olmasına rağmen diğer bütün kültür boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Karahan (2008) tarafından Afyon Devlet hastanesinde farklı ünvanlara sahip 321 çalışan ile gerçekleştirilen bir araştırmada, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için etkin ve katılımcı liderlere ve başarılı bir lidelik davranışına ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özutku (2008) tarafından Türk Silahlı Kuvvetlerine ait bir fabrikada çalışan 221 kişi ile gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, duygusal ve normatif bağlılığın kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği, devam bağlılığının ise kıdeme göre farklılık gösterdiği tespit edilmemiştir. Ayrıca duygusal ve devam bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş, normatif bağlılık ile iş performansı arasında bir ilişki gözlemlenmemiştir.

Demirel (2008) tarafından İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyette bulunan bir firmada çalışan 141 kişi ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel güven boyutları olan örgüte ve yöneticiye güven ile duygusal ve devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş, normatif bağlılık ile ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Örgüt ve yöneticiye güven arttıkça çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir.

Gül ve diğerleri (2008) tarafından Tokat Devlet Hastanesinde görevli 87 sağlık personeli ile gerçekleştirilen çalışmada iş tatmini, stres ve örgütsel

bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu bulunmuş örgütsel bağlılık ile stres arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

2.3.3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Imran ve diğerleri (2014) tarafından Pakistan'da özel ve kamu eğitim kurumlarında görev yapan 200 işgören üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık ile iş tatmini, performans ve işgörenlerin işe yönelik davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca, yapılan analizler neticesinde, örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan işgörenlerin hedeflerine mükemmel bir şekilde ulaştıkları anlaşılmıştır.

Utami ve diğerleri (2013) tarafından Endonezya'da (Cakarta) çeşitli işletmelerde çalışan 103 işgören üzerinde yapılan araştırmada duygusal zeka ve güvenin örgütsel politika ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel politika ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, işgörenlerin örgütsel politika algıları arttıkça örgütsel bağlılık seviyelerinin azaldığı anlaşılmıştır. Ayrıca işgörenlerin örgütsel politika algıları arttıkça örgüte ve lidere olan güvenin azaldığı; örgüte olan güvenin artması ile de örgütsel bağlılığın arttığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara ek olarak güven değişkeninin, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında aracılık etkisine sahip olduğu; örgütsel politika algısı ve duygusal zekanın, örgütsel bağlılığın birer belirleyicisi ve ılımlatıcı etkiye sahip oldukları anlaşılmıştır.

Iqbal (2012) tarafından Pakistan Sivil Havacılık İdaresinde çalışan 122 hava trafik kontrolü üzerinde yaptığı çalışmada, iş tatmini ve iş kontrolünün örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Başka bir ifadeyle, iş tatmini ve iş kontrol seviyesi yüksek olan hava trafik kontrolörlerinin örgütsel bağlılıklarının da yüksek seviyede olduğu anlaşılmıştır.

Kanwar ve diğerleri (2012) tarafından, Hindistan'da Bilgi Teknolojisi ve Bilgi Teknolojisi Yetki Servisi endüstrisinde çalışan 313 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada; yüksek seviyede iş tatmininin daha yüksek verimliliğe öncülük ettiği ve örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenlerin daha az işten ayrılma niyetine sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, erkek işgörenlerin kadın işgörelere nazaran iş tatmini seviyelerinin daha yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise daha düşük olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgulara ek olarak iş tatminin örgütsel bağlılığı artırdığı ve hem iş tatminin hem de örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir.

Raja ve Palanichamy (2011) tarafından Hindistan'da faaliyet gösteren Brahat Ağır Elektrik Limitet Şirketinde çalışan 158 kıdemli ve stajyer mühendis üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Başka bir ifadeyle dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılığın büyük bir bölümünü (yaklaşık olarak %46'sını) açıkladığını ifade etmişlerdir. Bu bulguların dışında yazarlar, kıdemli ve stajyer mühendislerin liderlik tarzları ile örgütsel bağlılıkları arasında da anlamlı farklılıkların olduğunu açıklamışlardır.

DeConinck ve Bachmann (2011) tarafından, ABD'de faaliyet gösteren firmalarda çalışan 336 pazarlama müdürü üzerinde yaptıkları araştırmada, terfi imkanı, dağıtımsal adalet ve çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermişlerdir. Bu bulguların dışında, örgütsel bağlılığın, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Joo ve Shim (2010) tarafından Kore'de özel sektör içerisindeki farklı örgütlerde çalışan 294 işgören üzerinde yapılan araştırmada; psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile örgütsel öğrenme kültürünün ılımlaştırıcı etkisi test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda ilk olarak demografik değişkenlerinden sadece eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani işgörenlerin eğitim seviyesi ne kadar artarsa örgütsel bağlılıkları da o kadar azalmakta olduğu anlaşılmıştır. İkinci olarak psikolojik güçlendirme ve örgütsel öğrenme kültürünün

işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle işgörenler yüksek seviyede psikolojik güçlendirme ve örgütsel öğrenme kültürü algıladıklarında, daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri anlaşılmıştır. Bu bulguların yanında örgütsel öğrenme kültürünün psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Song ve diğerleri (2009) tarafından Kore'de faaliyet gösteren iki büyük holdingde çalışan 321 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada; öğrenen örgüt kültürünün, kişilerarası güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda kişilerarası güvenin öğrenen örgüt kültürü ile anlamlı ve pozitif yönde; örgütsel bağlılıkla ise anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak öğrenen örgüt kültürünün kişilerarası güven ve örgütsel bağlılık arasında aracılık etkisinin bulunduğu anlaşılmıştır.

Emery ve Barker (2007) tarafından üç bölgesel bankanın 77 şube müdürü ile 47 restoran müdürü üzerinde yaptıkları çalışmada; etkileşimsel ve dönüştürücü liderliğin, bankacılık ve gıda sektöründeki restoranlarda görevli müşteri ilişkileri personelinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yaptıkları çalışmanın sonuçları; dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından karizma, entelektüel uyarım ve bireysel ilginin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, etkileşimsel liderliğin alt boyutlarından koşullu ödül ve istisna ile yönetime göre daha yüksek seviyede ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca liderin karizmasının işgören tutumunun mükemmel bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.

Lok ve Crawford (2004) tarafından, 219 Hong Konglu, 118 Avustralyalı olmak üzere toplam 337 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada; örgütsel kültür ve liderlik tarzlarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde, en güçlü ilişkinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile yenilikçi kültürü, destekleyici kültür ve liderlik tarzları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmesine nazaran, bürokratik kültür ile anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu bulgulara ek olarak Hong Konglu ve Avustralyalı yöneticiler kıyaslandığında; Avustralyalı yöneticilerin Hong Konglu

yöneticilere nazaran daha yüksek seviyede yaratıcı ve destekleyici kültüre sahip oldukları ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

2.4. Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Çalışmalar

2.4.1. Liderlik Tarzı ve Örgüt Kültürü İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Social Science Citation Index (SSCI) içerisinde yer alan dergilerde *liderlik tarzı* ve *örgüt kültürü* anahtar kelimeleriyle bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar araştırılmıştır. Ulaşılabilen kaynakların da kısıtlılığı göz önüne alınarak, toplamda 75 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı liderlik tarzı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi sadece kavramsal olarak açıklarken bir kısmı ise alan araştırması şeklinde yapılmıştır. Bu bağlamda, özellikle son yıllarda üzerinde durulan konular olmak üzere, örnek olarak seçilen çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

Tadeuisak, E (2018) tarafından Polonya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde görevli 289 işgören üzerinde yapılan çalışmada, liderlik tarzı ve örgütsel etkililik ilişkisinde örgüt kültürünün aracı etkisi incelenmiştir. Tümünden gelimli, nicel anket yönteminin kullanıldığı araştırma sonuçlarına göre, pasif liderlik dışında, örgüt kültürünün liderlik tarzı ve örgütsel etkililik ilişkisinde kısmi aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Chong, MPM, Shang, YF, Richards, M ve Zhu, XJ (2018) tarafından 356 Çinli işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürü, liderlik tarzı ve iş çıktıları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve özellikle farklı liderlik yaklaşımlarının örgüt kültürü ve iş çıktıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan istatistiki analizler sonucu elde edilen bulgulara göre, destekleyici ve görev odaklı liderlik tarzı ve ikna edici etkileme taktiklerinin takım, detay ve yenilikçi örgüt kültürü ile diğer liderlik tarzlarından daha güçlü olarak ayrı ayrı ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yazarlar araştırma bulgularına göre "kültür-liderlik-iş çıktıları" modelinin genel olarak "liderlik-kültür-iş çıktıları" modelinin ters etkileri ile benzerlikler gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

AbuAlRub, RF ve Nasrallah, MA (2017) tarafından Ürdün'de faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde görevli 285 hemşire üzerinde yapmış oldukları çalışmada, yönetici konumundaki hemşirelerin sergiledikleri liderlik tarzlarının, örgüt kültürü ve hemşirelerin işe devam etme eğilimleri arasındaki ilişki üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada elde edilen verilerin istatistiki analizleri sonucunda, yönetici konumundaki hemşirelerin sergiledikleri liderlik tarzları ve örgüt kültürünün, hemşirelerin işe devam etme eğilimleri üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırma bulgularına göre dönüşümsel liderlik tarzının hemşirelerin işte kalma eğilimini artırdığı gibi pozitif hastane kültürünü de artırdığı ifade edilmiştir.

Lee, MCC, Idris, MA ve Delfabbro, PH (2017) tarafından özel sektörde faaliyet gösteren 28 takım içinde görevli 134 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, liderlik tarzı ve örgütsel kültür gibi örgütsel faktörlerin işgören davranışlarını etkileyip etkilemedikleri araştırılmıştır. Anket yöntemi kullanılarak elde edilen verilerin istatistiki analizleri sonucu elde edilen bulgulara göre, güçlendirici liderlik davranışının işgörenler üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmesine rağmen, hiyerarşi kültürünün işgörenler üzerinde tam ters etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Rodic, D, Jasko, O. ve Cudanov, M (2017) tarafından Sırbistan'da faaliyet gösteren 15 küçük ve orta büyüklükteki işletmede görevli işgörenler üzerinde yaptıkları çalışmada, ulus kültürü ve örgüt kültürü ile liderlik tarzları arasındaki ilişki araştırılmıştır. İnternet üzerinden (online) anket yöntemi ile toplanan verilerin istatistiki analizleri sonucunda, girişimcilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının işgören kabul derecesi üzerindeki etkisi ve bu liderlik tarzlarının ulusal ve örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan örgütlerin sahip oldukları örgüt kültürlerinin otokratik liderlik tarzını desteklemediği ve arzu etmediği ancak, danışma liderlik tarzının işgörenler arasında en fazla kabul gören liderlik tarzı olduğu tespit edilmiştir.

Pradhan, RK, Panda, M ve Jena, LK (2017) tarafından Hindistan'da faaliyet gösteren perakende sektöründe görevli 310 işgören üzerinde yapmış

oldukları çalışmada, dönüşümsel liderlik tarzı ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisi incelenmiştir. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada elde edilen verilerle yapılan istatistiki analizler sonucunda, dönüşümsel liderlik tarzı ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilirken, örgüt kültürünün bu ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu görülmüştür.

Athukorala, C., Perera, I ve Meedeniya, D. (2016) tarafından Sri Lanka'da faaliyet gösteren yazılım şirketlerinde görevli 152 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, liderlik tarzları ile bilgi oluşturma arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu açıdan, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları bağımsız değişken, örgüt kültürü ılımlaştırıcı değişken ve bilgi oluşturma bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada elde edilen verilere yapılan istatistiki analizler sonucunda, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları ile bilgi oluşturma arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğu; örgüt kültürünün sadece etkileşimci liderlik tarzı ile bilgi oluşturma arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Emilio, R (2016) tarafından Şili'de faaliyet gösteren 68 küçük ve orta büyüklükteki işletmecinin üst kademe yöneticileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada liderlik tarzının örgüt kültürünü etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada elde edilen verilerin istatistiki analizleri sonucunda, liderlik tarzının yenilikçi kültürün %46.2'sini, rekabetçi kültürün ise %73.1'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Toytok, EH ve Kapusuzoglu, S. (2016) tarafından Düzce'de faaliyet gösteren 323 okulda görevli 3302 öğretan üzerinde yaptıkları çalışmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları çerçevesinde, okul müdürlerinin sergiledikleri etik liderlik davranışı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada elde edilen verilerin istatistiki analizleri sonucunda, etik liderlik ile örgüt kültürü arasında oldukça yüksek seviyede anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, etik liderliğin örgüt kültürünün güçlü bir belirleyicisi olduğu görülmüştür.

Roy ve diğerleri (2015) tarafından, yeni durumsallık yaklaşımının açıkladıkları çalışmada, Japonya çevresindeki kırsal kesimlerde daha önce

yapılmış üç heterojen çalışmayı analiz etmişlerdir. Bu kapsamda, yazarlar dış çevre, liderlik ve sosyal sermaye gibi bölgesel durumların, örgüt kültürünü etkilediğini tespit etmişlerdir.

Li ve diğerleri (2015) tarafından Çin'de mağaza çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, yalın üretim sorunlarını çözmek için, liderlik tarzı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan çalışmada; güç mesafesi algısının ve durumu kurtarma endişesinin, işgörenlerin ortaya çıkan problemleri çözme arzularını engellediği ancak dönüşümsel liderliğin bu tip engelleri ortadan kaldırdığını tespit etmişlerdir.

Bassous (2015) tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin etkili performans göstermelerine neden olan ve inanç temellerine dayanan, parasal ve parasal olmayan, içsel ve dışsal motivasyon faktörleri araştırmışlardır. Bu kapsamda iki safhalı çalışma birlikte yürütmüşlerdir. İlk çalışmanın örneklemini uluslararası yardım örgütlerinde çalışan 538 işgören oluşturmuştur. İnternet üzerinden yapılan anketlerde; parasal ve parasal olmayan teşvikleri, liderlik tarzını ve motivasyon seviyesini ölçen örgüt kültürünü ölçmüşlerdir. Veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda, işgörenlerin motivasyon seviyeleri, parasal olmayan teşvikler, liderlik tarzı ve örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışmanın ikinci safhasında işgörenlerin üstün performans göstermelerine neden olan içsel ve iş ile ilgili motivasyon faktörlerinin neler olduğunu belirlemek için 30 işgören ile görüşme yapmışlardır. Nitel olarak toplanan bu verilerin analizi neticesinde, liderlik tarzı ve motivasyonel çıktıların birbiri ile çok yakından ilgili olduğu anlaşılmıştır.

Gökce ve diğerleri (2014) tarafından Türkiye'de faaliyet gösteren dört özel hastanede görevli 98 doktor üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürünün, liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan veriler üzerinde, hipotezleri test etmek için istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, doktorların liderlik davranışı algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, örgüt kültürünün bu ilişkide aracılık etkisinin olmadığı ifade edilmiştir.

Giritli ve diğeri (2013) tarafından 107 müteahhitlik firmasında görevli 499 yönetici işğören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürü ve liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada örgüt kültürünü ölçmek için Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli ile Hofstede'in Kültürel Değeri Modeli kullanılmıştır. Toplanan verilere Çoklu Lojistik Regresyon analizi yapılmış ve farklı kültürel özellikler gösteren müteahhitlik firmalarında farklı liderlik tarzlarının sergilendiğı tespit edilmiştir.

Huhtala ve diğeri (2013) tarafından Finlandiya'da görevli 902 işğören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, liderlerin kendi etiksel liderlik tarzı değeriendirmeleri ile örgütlerine yönelik etiksel örgüt kültürü değeriendirmeleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada veriler doğrusal regresyon analizi ile analiz edilerek etiksel liderlik tarzı ile etiksel örgüt kültürü arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde kendi liderlik tarzını etiksel liderlik olarak değeriendiren yöneticilerin örgüt kültürünü de etiksel kültür olarak gördüğü tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma ile etik davranışlar sergileyen liderlerin daha etiksel uygulamalar içeren örgüt kültürü eğiliminde oldukları anlaşılmıştır.

Tojari ve diğeri (2011) tarafından İran'da faaliyet gösteren spor örgütlerinde görevli ve İran İslam Cumhuriyeti Beden Eğitimi Örgütüne ve Spor Federasyonuna kayıtlı 341 spor uzmanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada, liderlik tarzı ve örgüt kültürünün örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmış olup, kullanılan anketlerde Dension Örgüt Kültürü Ölçeğı (DOCS), Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğı ve Örgütsel Etkinlik Ölçeğı yer almıştır. Araştırma hipotezlerini sınamak için toplanan veriler, Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, dönüşümsel liderliğin örgüt kültürü ve örgütsel etkinlik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, etkileşimsel liderliğin örgütsel etkinlik üzerinde doğrudan anlamlı ve negatif bir etkisi görülürken, örgüt kültürü üzerinde dolaylı ve pozitif bir etki bulunmuştur.

Chao ve Tian (2011) tarafından, Tayvan ve ABD'deki 307 Rotary kulüp üyesi üzerinde yaptıkları çalışmada, kültürel değerler ve kadınsı liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi test etmek suretiyle örgütsel iletilim ve farklı kültürlerdeki liderlik tarzları araştırılmıştır. Bu kapsamda, anket yöntemiyle katılımcıların kültürel değerleri ve kadınsı liderlik tarzı beklentileri ölçülmüş; yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle de kadınsı liderlik ile ilgili sosyal uygulamalar hakkında, katılımcıların farkındalığı artırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümsel liderliğin kadınsı liderlik özelliği gösterdiği ve karışmama liderlik tarzının dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarına nazaran kültürel değerlerle daha iyi açıklanabildiği tespit edilmiştir.

Song ve diğerleri (2009) tarafından yapılan çalışmada, üst düzey liderlik tarzı, örgüt kültürü ve istihdam yaklaşımları arasındaki ilişki ve bu ilişkide işgörenlerin sosyal ve ekonomik mübadele algılarının aracılık rolü araştırılmıştır. Yapılan hiyerarşik doğrusal modelleme analizlerinin neticesinde, sosyal mübadelenin, CEO'nun dönüşümsel liderlik tarzı, bütünleyici örgüt kültürü ve karşılıklı istihdam yaklaşımı ile duygusal bağlılık ve görev performansı arasındaki ilişki üzerinde kısmi aracılık rolünün olduğu ancak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde herhangi bir aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Ekonomik mübadelenin ise, hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu bulunmuştur.

Egan (2008) tarafından ABD'de faaliyet gösteren en büyük sağlık kuruluşlarında görevli 1255 işgören arasından rastgele seçilen 354 işgören üzerinde yaptığı çalışmada liderlik tarzı, örgüt kültürü, örgütsel alt kültürler ve öğrenmeyi aktarma motivasyonu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel alt kültürler ile öğrenmeyi aktarma motivasyonu arasında, örgüt kültürünün tamamına oranla daha güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, destekleyici ve yenilikçi alt kültürler ile öğrenmeyi aktarma motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilirken, bürokratik alt kültür ile öğrenmeyi aktarma motivasyonu arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguların dışında,

liderlik tarzları ile belirli alt kültürlerin öğrenmeyi aktarma motivasyonu arasındaki ilişkilerde farklılıklar olduğu ifade edilmiştir.

Pedraja-Rejas ve diğerleri (2006) tarafından, Şili'de faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmede (KOBİ) görevli 68 üst düzey yönetici üzerinde yapmış oldukları çalışmada, liderlik tarzının örgüt kültürünü etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda, liderlik tarzı yaratıcılık kültürünün %46,2'sini ve rekabetçi kültürün ise %73,1'ini açıkladığı ifade edilmiştir.

Corrigan ve diğerleri (2002) tarafından, 54 zihinsel sağlık takımlarında görevli 236 lider ve 620 takipçi üzerinde yaptıkları çalışmada, etkileşimsel, dönüşümsel ve karışımama liderlik tarzları ile örgüt kültürü ve işgören tükenmişliği arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda, dönüşümsel liderlik ile işgörenleri bir arada tutan (bağlılığa önem veren) kültür ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilirken, tükenmişlik ile anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

2.4.2. Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Social Science Citation Index (SSCI) içerisinde yer alan dergilerde liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar araştırılmıştır. Ulaşılabilen kaynakların da kısıtlılığı göz önüne alınarak, toplamda 118 çalışmanın yapıldığı anlaşılmıştır. Bu çalışmalar arasından özellikle son yıllarda üzerinde durulan konular olmak üzere, örnek olarak seçilen çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

Wu, MSF (2018), Tayvan'da yer alan Hsinchu Bilim Parkında faaliyet gösteren yüksek teknoloji işletmelerinde görevli 247 kadın yönetici üzerinde yaptığı çalışmada: kişilik özelliklerinin liderlik tarzını etkilediği; kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılığı etkilediği; liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği; liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığını dikkat çekecek kadar olumlu yönde etkilediği ve liderlik tarzlarının özellikle örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Ayrıca bu çalışmasıyla yazar, kadın yöneticilere kişilik özelliklerini kullanarak hızlı ve yenilikçi çevre ile yüzleşmelerinde yardımcı olmayı hedeflediğini ifade etmiştir.

Banjarnahor, H, Hutabarat, W, Sibuea, AM ve Situmorang, M (2018) tarafından, Endonezya'nın Medan kentinde faaliyet gösteren 164 ortaokul müdürü üzerinde yaptıkları çalışmada direktif ve katılımcı liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü incelenmiştir. Yapılan çalışmada, iş tatminin, direktif liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olmadığı ancak, katılımcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide pozitif yönde ve anlamlı bir aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Weymer, ASQ, Schuber, KJ, Eskenazi, AS ve Martins, PAD (2018) tarafından, Brezilya'da yapılan çalışmada, kadınsı liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenerek kadınsı liderlik tarzının baskın özellikleri belirlemek amaçlanmıştır. Ağırlıklı olarak nicel anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Islam, T, Tariq, J ve Usman, B. (2018) tarafından, bankacılık sektöründe görev yapan 563 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkide paylaşımcı ve direktif liderliğin aracı rolü incelenmiştir. Anket yöntemi kullanarak yapılan çalışma, yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiş ve dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş özellikleri, paylaşımcı ve direktif liderliğin aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Van Prooijen ve De Vries tarafından 2016 yılında ABD'de görev yapan rastgele seçilmiş 193 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, liderlik tarzları, örgütsel komplo davranışı ve işgörenlerin örgütsel bağlılık ve işgören devri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada despot, katılımcı ve karışmama yöntemi kullanan (Laissez-Faire) liderlik tarzlarının, örgütsel komplo davranışlarının belirleyicisi olduğu ve örgütsel komplo davranışının da işgörenlerin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Brewer ve diğerleri (2016) tarafından, örnekleme olarak seçilen 1037 hemşire üzerinde yapmış oldukları çalışmada; dönüşümsel liderliğin, mesleğe yeni başlayan hemşirelerin işte kalma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma, Ocak-Mart 2013 tarihinde anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre, dönüşümsel liderlik ile işte kalma niyeti ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, örgütsel bağlılık ile dönüşümsel liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır.

Naktiyok ve Yekeler (2016) Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığında görev yapan 230 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzı ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma 2013 senesinde anket yöntemi kullanılmak sureti ile gerçekleşmiştir. Araştırma sonucunda, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik davranışının işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kernan ve diğerleri (2016), ABD hükümeti tarafından istihdam edilmiş 448 sivil yönetici üzerinde yapmış oldukları çalışmada, ağız bozuk liderlik, psikolojik iklim, hissedilen saygısızlık ve üç iş çıktısı (iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişki incelenmiştir. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, Muller ve diğerlerinin (2005) analiz yöntemi kullanılmış olup, ağız bozuk liderlik ve psikolojik iklimin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Xiong ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada; astların üstelerine olan güvenleri ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide otantik liderliğin ılımlaştırıcı etkisi incelenmiştir. Anket yöntemi kullanılarak yapılan araştırma iki zamanlı olarak yürütülmüştür. İlk çalışmaya 138, ikinci çalışmaya ise 154 işgören katılmıştır. Her iki çalışmada da otantik liderliğin işgörenlerin amirlerine yönelik besledikleri güven duygusu ile örgütlerine yönelik hissettikleri duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çoğaltay ve Karadağ (2016) tarafından, eğitimsel liderliğin bazı örgütsel değişkenler üzerindeki etkisi meta-analitik yöntem kullanılarak

incelenmiştir. Araştırma için 2000-2013 tarihleri arasında konuya ilişkin yapılan çalışmalar, YÖK, ULAKBİM ve Google Akademik veri tabanlarında incelenmiştir. Sonuç olarak eğitimsel liderlik ile örgütsel bağlılığı araştıran 24 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmalarda ulaşılan sonuçlara göre yapılan meta analitik analiz sonucunda eğitimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Steinmann ve diğerleri (2016) tarafından, Almanya'da görev yapan 363 işgören üzerinde ahlaki liderliğin Almanca formunun geçerlilik ve güvenilirliğini tespit etmek için yapmış olduğu çalışmada, ahlaki liderliğin iş tutumları ve işgören davranışları arasındaki ilişkisi test edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre ahlaki liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Choi ve Ahn (2016) tarafından Seul'de faaliyet gösteren beş üniversite hastanesinde görevli 273 hemşire üzerinde yapmış oldukları çalışmada hemşire yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide güçlendirme davranışının aracılık etkisini test etmişlerdir. Anket yöntemiyle yapılan araştırma verileri SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmak suretiyle t-testi, ANOVA, Scheffe testi ile korelasyon ve basit regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde otantik liderlik, örgütsel bağlılık, güçlendirme davranışı ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, güçlendirme davranışının otantik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu bulunmuştur.

Wei ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada lider üye etkileşiminin yapıcı liderlik ve pasif liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma iki farklı örneklem grubu ile yapılmıştır. Birinci örneklem grubunu beş ilaç şirketinde görevli 615 çalışan oluştururken, ikinci örneklem grubunu 114 takımda görev yapan 615 işgörenden oluşturmuştur. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada ölçeklerin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve yapısal eşitlik modeli ile hipotezler test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde her iki liderlik davranışı (yapıcı ve pasif liderlik) ile örgütsel

bağlılık arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Horstmann ve Remdisch (2016) tarafından sağlık sektörü kapsamında 861 yaşlı bakım hemşiresi üzerinde yapılan çalışmada, liderlik tarzı ile işgörenlerin sağlık ve bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Anket yönteminin uygulandığı çalışmada sağlık odaklı liderlik davranışı ile işgörenlerin sağlığı ve bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Boer ve diğerleri (2016), dönüşümsel liderlik ve lider üye etkileşimi ile üç örgütsel çıktı (işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve lider etkililiği) arasındaki ilişkiyi daha önce bu konularda yapılmış 312 araştırmayı incelemek suretiyle test etmişlerdir. Meta-analitik yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilen hipotezler sonucunda lider üye etkileşiminin dönüştürücü liderlik davranışı ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide aracılık etkisini olduğu tespit edilmiştir.

Patlar ve diğerleri (2016) tarafından, Avustralya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde görevli işgörenler üzerinde yapmış oldukları araştırmada, otel genel müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışları ve bölüm müdürlerinin örgütsel bağlılıklarının bölüm performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada veriler faktör analizi ve yeniden örnekleme yöntemiyle yapılan regresyon analizi test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Afshari ve Gibson (2016) tarafından iki farklı sektörde (sağlık ve imalat) yapmış oldukları araştırmada dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada Kısmi En Küçük Kareler yöntemi kullanılarak aracılık modeli geliştirilmiştir. Yapılan analizler neticesinde imalat sektöründe yetenek ve alakalı olmanın dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu; ancak sağlık sektöründe bu ilişkide sadece yetenek değişkeninin aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Hong ve diğerkleri (2016) tarafından 452 Amerikalı ve Koreli işğören üzerinde yapmış oldukları çalışmada iki farklı kültürel değere sahip işğörenler açısından liderlik tarzı, rütbe ve kıdemin işğörenlerin örgütsel bağılılıkları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Anket yönteminin kullanıldığı görgül çalışmada, yapılan analizler neticesinde Amerikalı işğörenlerin Koreli işğörenlere nazaran insan-odaklı liderlik tarzları ile örgütsel bağılılıkları arasında daha güçlü anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yapılan analizler neticesinde, Amerikalı işğörenler açısından görev-odaklı liderlik tarzları ile örgütsel bağılılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilirken, Koreli işğörenler açısından anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçların dışında, Koreli işğörenler açısından, rütbe ve kıdemin liderlik tarzları ile örgütsel bağılılık arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etkisinin olduğu ancak Amerikalı işğörenler açısından rütbe ve kıdemin herhangi bir ılımlaştırıcı etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.

Khoreva (2016) tarafından sekiz çokuluslu İskandinav işletmesinde görevli 332 yüksek potansiyele sahip işğören üzerinde yapılan çalışmada liderlik uygulamaları ile işğören tutumları (duygusal bağılılık, artan performans taleplerinin kabulüne ilişkin gösterilen bağılılık ve yetenek oluşturmaya yönelik gösterilen bağılılık) arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmada, anket yöntemi ile toplanan veriler yapısal eşitlik modeliyle test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, duygusal bağılılık vasıtasıyla, liderlik uygulamaları ile meşgul olan işğörenlerin, örgütlerin artan performans taleplerine ve yetenek oluşturmaya daha fazla bağılılık duygusuna sahip olduğu tespit edilmiştir.

Gatling ve diğerkleri (2016) tarafından, ABD'de faaliyet gösteren bir hastanede görevli 236 öğrenci işğören üzerinde yaptıkları araştırmada, otantik liderliğin ayır edici ancak birbiriyle alakalı dört özelliği (kişisel farkındalık, ilişkisel şeffaflık, dengeli işlem ve içselleştirilmiş ahlak) oluşturup oluşturmadığı; otantik liderliğin örgütsel bağılılık üzerindeki etkisi ve işğörenlerin örgütsel bağılılıklarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada, anket yöntemiyle toplanan veriler yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, sağlık sektöründe otantik liderlik ile örgütsel bağılılık arasında pozitif yönde bir

ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca artan otantik liderlik davranışları sayesinde, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı anlaşılmıştır.

Mathieu ve diğerleri (2016) tarafından farklı işletmelerde görevli 763 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, lider davranışı (kişi-odaklı, görev-odaklı), iş tatmini ve örgütsel bağlılığı içeren yapısal bir işten ayrılma niyeti modeli oluşturmuşlar ve bu modeli hem küçük ve orta büyüklüklerdeki işletmelerde hem de büyük işletmelerde test etmişlerdir. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada yapılan analizler sonucunda, kişi-odaklı liderlik davranışının, görev-odaklı liderlik davranışına nazaran, iş tatmini ve örgütsel bağlılık vasıtasıyla işten ayrılma niyetini daha fazla etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca sadece örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu da görülmüştür.

Asiri, SA, Rohrer, WW, Al-Surimi, K., Da'ar, OO ve Ahmed, A. (2016) tarafından Suudi Arabistan'da faaliyet gösteren Kral Abdülaziz Sağlık Merkezinde görevli 332 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada hemşirelerin algıları kapsamında, yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada elde edilen verilerin istatistiki analizleri sonucunda, etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, sürdürümcü liderlik (Laissez-faire Leadership) ve özerkliğin, örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden olduğu tespit edilmiştir.

Pamper ve Malbasic (2016) tarafından Hırvatistan'da faaliyet gösteren yedi işletmede görevli 173 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlik tarzının işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, yüksek seviyede dönüşümcü liderlik tarzı sergilenmesinin, işgörenlerin iş tatminlerinde (iş arkadaşları, amirleri, iş, ücret ve promosyon alt boyutlarının tamamında) ve örgütsel bağlılıklarında (duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının tamamında) pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Hong, G., Cho, Y., Froese, F.J. ve Shin, M (2016) tarafından ABD ve Kore'de görevli 452 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, liderlik

tarzları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin ABD ve Kore'de kültürel olarak farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu açıdan, anket yönteminin kullanıldığı araştırma hem ABD'de hem de Kore'de yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, insan odaklı liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki Amerikalı işgörenlerde, Koreli işgörenlere nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, görev odaklı liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin Amerikalı işgörenlerde negatif yönlü olduğu tespit edilirken Koreli işgörenlerde bu ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Asmawi, A., Abd Rahim, M.F. ve Zainuddin, MN (2015) tarafından, Malezya'da faaliyet gösteren özel üniversitelerde görevli 130 akademisyen ve akademisyen olmayan işgörenler üzerinde yaptıkları çalışmada, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada elde edilen verilerin istatistiki analizleri sonucunda, paylaşımcı liderlik tarzı ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilirken destekleyici liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Top, S., Öge, E., Atan, O. ve Gümü, S. (2015) tarafından Türkiye'de yapılan çalışmada, paternalistik ve hizmetkar liderlik tarzları ile ulusal kültür ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan araştırma sonucunda, ulusal kültür yansımalarının liderlik ve örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Moldogaziev ve Silvia (2015) tarafından kamuda görevli işgörenler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, liderlik tarzları ile işgörenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, yapılan analizler neticesinde ilişki-odaklı ve değişim-odaklı liderlik ile işgörenlerin duygusal bağlılıkları arasında ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken; görev-odaklı ve bütünlük-odaklı liderlik ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, farklılık-odaklı liderlik ile işgörenlerin duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Demirtaş ve Akdoğan (2015) tarafından yapılan çalışmada, etiksel örgüt iklimi, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık üzerinde etiksel liderliğin

aracı etkisi bir model olarak araştırılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, etiksel liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, etiksel liderliğin dolaylı etkisi olarak; işgörenlerin davranışlarını şekillendiren etiksel ortamı etkilemek suretiyle, daha yüksek örgütsel bağlılığa ve daha düşük işten ayrılma niyetine neden olduğu bulunmuştur.

Nei ve diğerlerinin (2015) hemşireler üzerinde yapılan 106 çalışmayı incelemek ve meta-analitik ölçümler yapmak suretiyle yürüttükleri çalışmada, işgören devrinin belirleyicileri (kişilik özellikleri, rol belirlemeleri, iş özellikleri, grup/lider ilişkileri, örgütsel/çevresel algılar, tutumsal tepkiler) ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan meta-analitik korelasyon analizlerine göre, destekleyici ve iletişime açık liderliğin, örgütsel bağlılığın ve sosyal ağlarda merkezde olmanın, gönüllü işgören devrinin en güçlü belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti ile iş gerginliği, rol gerilimi, iş-aile çatışması, iş kontrolü, işin karmaşıklığı, ödüllendirme ve takım bağlılığı arasında ilişkiler tespit edilmiştir.

Caillier (2015) tarafından ABD'de görevli, yerel, bölgesel ve federal hükümet çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada liderlik uygulamaları ile örgütünde yer alan etik dışı uygulamaları ihbar etme davranışı arasındaki ilişkiyi ve kamu hizmet motivasyonu ve örgütsel bağlılığın bu iki değişken üzerindeki aracılık etkisini incelemiştir. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada yapılan analizler sonucunda, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif, dolaylı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde, kamu hizmet motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında da dolaylı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Top ve diğerleri (2015) tarafından Türkiye'de faaliyet gösteren iki büyük kamu hastanesinde çalışan kamu (doktor, hemşire, yönetim bölümünde çalışanlar vs.) ve hizmet alımının yapıldığı özel sektörde (yönetici asistanları, güvenlik personeli, mutfak, temizlik ya da çamaşırhane hizmetleri gibi yardımcı hizmetlerde görevli işgörenler) görevli 2108 işgören üzerindeki yapmış oldukları çalışmada, liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven

ilişkinin incelemişlerdir. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada, kamu ve özel sektörde görevli işgörenlerin liderlik algılarında farklılıklar olduğu; dönüşümsel liderlik, iş tatmini ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılığın belirleyicileri arasında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel güvenin hem kamu hem de özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde güçlü bir ilişkisinin olduğu ifade edilmiştir.

Pentareddy ve Suganthi (2015) tarafından dört farklı ülkede, çeşitli sektörlerde görev yapan 605 bilgi işçisi üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığın, iş özellikleri, liderlik ve güçlendirme sayesinde nasıl oluşturulabileceği araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada yapılan analizler neticesinde, psikolojik güçlendirmenin, duygusal bağlılık ve iş özellikleri arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu ve liderlik davranışının duygusal bağlılık üzerindeki iş özellikleri ve güçlendirme etkisini yumuşattığı tespit edilmiştir.

Neves ve Story (2015) tarafından on sekiz farklı örgütte görevli 224 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, etiksel liderlik ile duygusal bağlılık üzerinden normal dışı davranışlar arasındaki ilişki araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, hipotezler aracılık ve ılımlatıcı etki modeli kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, etiksel liderlik ile işgörenlerin duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Guerrero ve diğerleri (2015) tarafından Kanada Kredi Birliğinde görevli 606 üst düzey yönetici olmayan ancak yönetim kademesinde yer alan işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, otantik liderlik tarzı ile faydalı motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Liderlik yazındaki boşlukları tamamladığı ifade edilen çalışmada üst yönetici olmayan ancak yönetim kurulunda yer alan işgörenlerin hangi durumların ve şartların örgüte olan bağlılıklarına ve motivasyonlarına katkıda bulunacağı açıklanmıştır.

Mesu ve diğerleri (2015) tarafından, Almanya'da, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren, 35 Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ) görevli 93 yöneticinin değerlendirdiği 588 işgören üzerinde yapmış oldukları

çalışmada, dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki ilişkisi incelenmiştir. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada, çoklu modelleme yöntemi ile yapılan analizler sonucunda, hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilirken, imalat sektöründe herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ayrıca, paylaşımcı liderlik tarzının her iki sektörde de dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etkisinin olmadığı bulunmuştur. Bu bulguların dışında, imalat sektöründe, yol gösterici liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmiştir.

Stinglhamber ve diğerleri (2015) tarafından, su üretim işletmesinde görevli 287 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümsel liderlerin takipçilerinin duygusal bağlılıklarının nenen yüksek olduğu araştırılmıştır. Bu kapsamda, liderin örgüte adanmışlığının ve algılanan örgütsel desteğin rolü de incelenmiştir. Anket yöntemi ile yapılan araştırmada yapılan analizler neticesinde, işgörenin liderini örgütü ile güçlü bir şekilde özdeşleştirdiğinde, dönüşümsel liderliğin algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Doucet ve diğerleri (2015) tarafından, Kanada'da finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görevli 219 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, yüksek-adanmış liderlik uygulamalarının dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmada geliştirilen hipotezler, anket yöntemi ile toplanan verilerin, çoklu regresyon analizi yapılmak suretiyle test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, dönüşümsel liderlik ile yüksek adanmış liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak güçlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Shim ve diğerleri (2015) tarafından Kore Polis Teşkilatında görevli 358 polis memuru üzerinde yapmış oldukları çalışmada, dönüşümsel liderlik örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisi incelenmiştir. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada, rekabetçi değerler modelinin çoklu aracı olarak değerlendirildiği model, önyükleyici metodu ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre dönüşümsel liderlik ile

örgütsel bağlılık arasında, grup kültürünün tam olarak aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kişilik özellikleri, görev tipi ve şube büyüklüğünün modelde herhangi bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Loi ve diğerleri (2015) tarafından Çin'in Makau Bölgesinde faaliyet gösteren bankalarda görevli 176 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, etiksel liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin altında yatan mübadele mekanizması incelenmiştir. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, etik liderlik davranışının örgütsel desteği artırdığı ve artan örgütsel desteğin de işgörenlerin duygusal bağlılıklarını yükselttiği hipotez olarak belirtilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon ve önyükleyici analizleri sonucunda, algılanan örgütsel desteğin, etiksel liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerinde dolaylı aracılık etkisinin olduğu da ifade edilmiştir.

Freire ve Azevedo (2015) tarafından, Portekiz kamu hastanesinde görevli 189 hemşire üzerinde yapmış oldukları çalışmada, güçlendirme ve işgörenlerin yöneticilerine yönelik oluşturdukları güven duygusunun, örgütsel bağlılığın belirleyicisi olup olmadığı araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, yapılan analizler neticesinde güçlendirme davranışının, örgütsel bağlılığın güçlü bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.

Choi ve diğerleri (2015) tarafından Vietnam'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren altı işletmede görevli 246 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, kapsayıcı liderlik ve işgörenlerin işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide duygusal bağlılık ve işgören yaratıcılığının ılımlatıcı etkisi araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, Sosyal Mübadele Kuramına dayanarak hazırlanan hipotezler test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde kapsayıcı liderlik ile işgören adanmışlığı, örgütsel bağlılık ve işgören yaratıcılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Mañas Rodríguez ve diğerleri (2014) tarafından kamu kurumlarında görevli 355 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, liderlikte iletişimin, işgörenlerin bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yöntemi ile

toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda, liderlik iletişimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

De Poel ve diğerleri (2014) tarafından 34 proje takımı üzerinde yapılmış oldukları çalışmada, proje takımlarında lider etkililiğinin görev süresi etkinliğine nasıl bağlı olduğunu araştırmışlardır. Yapılan analizler neticesinde, görev süresi çeşitliliğinin fazla olduğu proje takımlarında, dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel bağlılıkla, yaratıcı davranışla ve iş tatminiyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, paylaşımcı liderlik ile takım performansı, takım yenilikçiliği arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmadığı ifade edilmiştir.

Miao ve diğerleri (2014) tarafından Çin'de kamu sektöründe çalışan işgörenler üzerinde yapılan çalışmada hizmetkar liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Anket yöntemi ile toplanılan verilere sayısal analizler yapılmış ve geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, hizmetkar liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı, güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilirken, hizmetkar liderlikle devam bağlılığı arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Gillet ve Vandenberghe (2014) tarafından Fransa'da farklı işletmelerde görev yapan 488 işgören üzerinde yapılmış oldukları çalışmada, dönüşümsel liderliğin, işgörenlerin iş özelliklerini (iş ile ilgili geri besleme, görev çeşitliliği ve karar verme özerkliği) algılarını etkilemek suretiyle örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yöntemi ile toplanan veriler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılığın dört alt boyutu (duygusal, normatif, algılanan fedakarlık ve birkaç alternatif bağlılığı) arasındaki ilişkide işgörenler tarafından algılanan iş özelliklerinin, kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Van Dierendonck ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada, hizmetkar liderlerin ve dönüşümsel liderlerin takipçileri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca araştırmada, çevresel belirsizlik değişkeninin bu iki liderlik tarzının etkisi üzerindeki ılımlaştırıcı etkisi de test edilmiştir. İki deneysel ve bir alan araştırmasının sonuçlarına dayanarak hem hizmetkar

liderliğin hem de dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık ve işe adanmışlıkla ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Hassan ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada, kamu kurumlarında görev yapan 1261 yönetici ve bunlar tarafından doğrudan hazırlanan 415 rapor incelenerek, etiksel liderliğin sonuçları kamu kurumlarında araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, prosedürel adalet algısının, destekleyici ve etiksel liderlik davranışının işgörenlerin devamsızlıklarını azalttığı ve örgütsel bağlılıklarında olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir

Byrne ve Martin (2014) tarafından, iki orta batı eyaletinde faaliyet gösteren hemşirelik okulunda tam zamanlı olarak görev yapan 52 hemşire üzerinde yapmış oldukları çalışmada, liderlik tarzları ile hemşirelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan veriler istatistiksel olarak analiz edilmiş ve oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, her üç değişken arasında (liderlik tarzı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini) anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Newman ve Butler (2014) tarafından Çin'de Zhejiang Eyaletinde faaliyet gösteren dört otelde görev yapan 398 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, konaklama sektöründe, dönüşümsel liderlik ve takipçilerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bu ilişki üzerinde toplumsalcılık, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kültürel boyutlarının ılımlaştırıcı etkisi araştırılmıştır. Anket yöntemi ile toplanan veriler istatistiksel analizler yapılmak suretiyle test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, dönüşümsel liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, güç mesafesi algısı düşük olan işgörenlerde, belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan ve toplumsalcı işgörenlere nazaran, dönüşümsel liderlerle çalıştıklarında daha yüksek duygusal bağlılığa sahip olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca araştırma bulgularından hareketle, kültürel farklılıkların liderlik davranışları üzerinde önemli etkisinin olduğu yazarlar tarafından vurgulanmıştır.

Khan ve diğerkleri (2014) tarafından, Pakistan'da hizmet sektöründe görev yapan 267 işğören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, duygusal zekanın, dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etkisi araştırılmıştır. Dönüşümsel liderliğin 20 maddeli Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğiyle; duygusal zekanın 16 maddeli Wong ve Law Duygusal Zeka Ölçeğiyle; örgütsel bağıllığın ise 16 maddeli Örgütsel Bağıllık Ölçeği ile ölçüldüğü araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, duygusal zekanın bu ilişkide ılımlaştırıcı etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

Gökce ve diğerkleri (2014) tarafından Türkiye'de faaliyet gösteren dört özel hastanede görevli 98 doktor üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürünün, liderlik tarzı ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişki üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan veriler üzerinde, hipotezleri test etmek için istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, doktorların liderlik davranışı algıları ile örgütsel bağıllıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, örgüt kültürünün bu ilişkide aracılık etkisinin olmadığı ifade edilmiştir.

Welty Peachey ve diğerkleri (2014) tarafından ABD'deki üniversiteler arası atletizm bölümlerinde görev yapan 196 kıdemli yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümsel liderlik, örgütsel bağıllık, işe gömülmüşlük ve iş arama davranışlarının gönüllü işğören devri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmış ve bir model olarak hazırlanan işğören devir niyeti, yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, örgütsel bağıllığın, dönüşümsel liderlik ile iş arama davranışı arasında aracılık etkisinin olmadığı; iş arama davranışının da örgütsel bağıllık ve işğören devri arasında aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, işe gömülmüşlüğü örgütsel bağıllık ve iş arama davranışı arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Swid (2014) tarafından iki Orta Doğu ülkesinde görev yapan 154 polis memuru üzerinde yapmış oldukları çalışmada, etkileşimsel ve dönüşümcü liderliğin lider/takipçi açısından iki yönlü olarak örgütsel bağıllık ve iş tatmini

arasındaki ilişki araştırılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan verilere çoklu regresyon analizi yapılarak geliştirilen hipotezler sınanmıştır. Yapılan analizler neticesinde, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin bazı alt boyutları ile liderlerin iş tatmini arasında doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken, karışmama liderlik davranışı ile negatif yönlü bir doğrusal ilişki bulunmuştur. Ayrıca, dönüşümsel liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, etkileşimci liderliğe nazaran daha yüksek değerlere rastlanmıştır.

Wang ve diğerleri (2014) tarafından, Çin'de imalat sektöründe faaliyet gösteren 300 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgütsel adalet algısı ve iş özelliklerinin, dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında hem doğrudan hem de dolaylı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Li ve diğerleri (2014) tarafından 480 satış personeli üzerinde yaptıkları çalışmada, ağız bozuk liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık etkisi incelenmiştir. Yapılan 3-dalga analizinin sonuçlarına göre, duygusal bağlılığın ağız bozuk liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kunze ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmada, 157 farklı işletmede görev yapan toplam 16.911 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, toplum-odaklı liderlik davranışı ile kişi-odaklı liderlik davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapısal eşitlik modelinin kullanıldığı çalışmada, toplum-odaklı liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilirken, kişi-odaklı liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Miao ve diğerleri (2013) tarafından, Çin'de görev yapan sivil memurlar üzerinde yapmış oldukları çalışmada, katılımcı liderliğin örgütsel bağlılığa neden olup olmadığı araştırılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan veriler doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, katılımcı liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık

arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken, devam bağlılığıyla herhangi bir ilişki tespit edilmediği anlaşılmıştır.

Dai ve diğerleri (2013) Taipei'de faaliyet gösteren sekiz uluslararası otelde görevli 358 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümsel/etkileşimsel liderlik tarzları ile örgütsel adalet, güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yöntemiyle toplanan verilerin analiz edilmesi suretiyle geliştirilen hipotezler sınanmıştır. Yapılan analizler neticesinde, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile prosedürel ve dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Benzer şekilde dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Khasawneh ve diğerleri (2012) tarafından meslek liselerinde görevli 340 öğretmen üzerinde yapmış oldukları çalışmada, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Anket yöntemiyle toplanan veriler Pearson korelasyonu ve kademeli regresyon analizi ile test edilerek hipotezler sınanmıştır. Yapılan analizler neticesinde, dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Nordin (2012) tarafından, Malezya'daki üniversitelerde görevli 169 akademik personel üzerinde yapılan araştırmada, lider davranışları ve örgütsel bağlılığın, örgütün değişime hazırlık seviyesi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, örgütsel bağlılık ve lider davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılık ve lider davranışının, örgütün değişime hazır olma seviyesinin varyansının %36,5'ini oluşturduğu araştırma bulgularından anlaşılmaktadır.

2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü İlişisini İnceleyen Çalışmalar

Social Science Citation Index (SSCI) içerisinde yer alan dergilerde *örgütsel bağlılık* ve *örgüt kültürü* arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar

araştırılmıştır. Ulaşılabilen kaynakların da kısıtlılığı göz önüne alınarak, toplamda 182 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi sadece kavramsal olarak açıklarken bir kısmı ise alan araştırması şeklinde görgül olarak yapılmıştır. Bu bağlamda, özellikle son yıllarda üzerinde durulan konular olmak üzere, örnek olarak seçilen çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

Krajcsak, Z (2018) tarafından yapılan teorik model çalışmasında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Yapılan teorik çalışmada, hiyerarşi kültürü içerisinde bireysel faktörlerin örgütsel bağlılığı (planlanmış, duygusal ve mesleki örgütsel bağlılık boyutlarını) güçlendirdiği tespit edilmiştir.

Rahman, S, Islam, Z, Abdullah, ADA ve Sumardi, WA (2018) tarafından Bangladeş hizmet sektöründe görevli 217 yönetici konumunda bulunan işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, örgüt kültürü, liderlik, örgüt yapısı ve üst kademe yönetimin desteği gibi örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada elde edilen verilerin analizi sonucunda; takım uyumu, istikrar, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Saha, S ve Kumar, SP (2018) tarafından Hindistan'da faaliyet gösteren dokuz kamu kurumunda görevli 712 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgüt kültürünün ılımlaştırıcı etkisi araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide yenilikçi örgüt kültürünün ılımlaştırıcı etkisinin olduğu tespit edilirken, bürokratik kültürün, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Radwan, FMA ve Zhu, JG (2017) tarafından Libya'da faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası petrol şirketlerinde görevli işgörenler üzerinde yaptıkları çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisi incelenmiştir. Anket yönteminin

kullanıldığı çalışmada elde edilen verilerin istatistiki analizleri sonucunda, değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Lee, H, Park, JH, Ngan, SC ve Tian, TS (2017) tarafından Güney Kore'de faaliyet gösteren büyük bir holdingde görevli 1459 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, algılanan insan kaynakları uygulamaları ile işgörenlerin örgütsel kültür algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada elde edilen veriler açıklayıcı ağ analizi yöntemi ile test edilmiştir. Yapılan istatistiki analizler sonucunda ulaşılan bulgulara göre; örgütsel bağlılığın, performans değerlendirme, eğitim ve gelişim, tazminat gibi işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları ile pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu ve hem insan kaynakları uygulamalarının hem de örgüt kültürü faktörlerinin örgütsel bağlılığı bağımsız olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Nikpour, A (2017) tarafından İran'ın Kirman Eyaletinde eğitim sektöründe görevli 190 işgören üzerinde yaptığı çalışmada, örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü araştırılmıştır. Anket yöntemiyle toplan veriler yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Yapılan yol analizi sonucunda, örgütsel bağlılığın, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında doğrudan aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Khachian, A, Farahani, MA, Haghani, H ve Tameh, MA (2016) tarafından İran Üniversitesine bağlı sağlık kurumlarında görevli 200 hemşire üzerinde yapmış oldukları çalışmada, hemşirelerin mesleki davranışları ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada elde edilen veriler istatistiki olarak analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, hemşirelerin mesleki davranışları ile sadece örgüt kültürünün alt boyutu olan "sonuçlara dikkat" boyutu ve örgütsel bağlılığın alt boyutu olan "normatif bağlılık" boyutu arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Sanda, MA ve Kuada, J (2016) tarafından Gana'da faaliyet gösteren bankacılık sektöründe görevli 300 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürü, işgören özellikleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada

elde edilen veriler istatistiki olarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Yıldırım, S., Acaray, A ve Candan, B. (2016) tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren özel bankalarda görevli 318 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, pazar kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada elde edilen veriler istatistiki olarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, pazar kültürü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, pazar kültürünün alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki tespit edilen ilişkilerin kanonik yükleri (canonical loadings) açısından sonuçlandığı ifade edilmiştir.

Schrock ve diğerleri (2016) tarafından endüstriyel satış elemanlarından ve şirket kayıtlarından elde edilen veriler çerçevesinde yapmış oldukları çalışmada, rekabetçi kişilik özelliğinin ve rekabetçi örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan ve interaktif etkisi araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, rekabetçi örgüt ikliminin yüksek olduğu örgütlerde, rekabetçi kişilik özelliğinin satış performansı üzerinde daha güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin satış elemanları ve örgüt kültürü arasındaki uyuma dikkat etmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Kontoghiorghes (2016) tarafından, stratejik insan kaynakları yönetimine ve örgütsel gelişimin sistemik ilkelerine yönelik kuramlara dayanarak, örgüt kültürü ve işgören tutumları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma verileri iki farklı ülkede faaliyet gösteren iki büyük örgütte görevli işgörenlerden toplanmış ve toplanan veriler yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, yetenekli kişileri elde etme ve örgüt içerisinde kalmalarını sağlayabilmek ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu; bu ilişkide iş tatmini/motivasyon ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Shim ve diğerleri (2015) tarafından, Güney Kore Polis Teşkilatında görevli 358 polis memuru üzerinde yapmış oldukları çalışmada, dönüşümsel

liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, örgüt kültürünü ölçmek için Quinn (1988) tarafından geliştirilen ve *grup, gelişimsel, hiyerarşik* ve *rasyonel* alt boyutlarını içeren ölçek kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide dört kültür boyutunun da aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Jain (2015) tarafından Hindistan'da kamuda çalışan 248 orta ve üst düzey yönetici üzerinde yapmış olduğu çalışmada, gönüllülük için gerekli güdülerin ve örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan verilere, hiyerarşik regresyon analizi ve diğer istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, gönüllülük için gerekli güdülerin örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmazken, duygusal ve devam bağlılığı ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Gökce ve diğerleri (2014) tarafından Türkiye'de faaliyet gösteren dört özel hastanede görevli 98 doktor üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürünün, liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan veriler üzerinde, hipotezleri test etmek için istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, doktorların liderlik davranışı algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, örgüt kültürünün bu ilişkide aracılık etkisinin olmadığı ifade edilmiştir.

Ortega-Parra ve Ángel Sastre-Castillo (2013) tarafından 216 yönetici üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmış olup, geliştirilen hipotezleri test etmek için korelasyon, regresyon, yapısal eşitlik modeli ve ortalamaların karşılaştırılması gibi analizler yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, algılanan örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Daha ayrıntılı olarak, insan-odaklı

örgüt kültürünün duygusal bağlılığın en güçlü belirleyicilerinden biri olduğu ifade edilmiştir.

Khan (2012) tarafından, telekomünikasyon ve bilgi teknoloji firmalarında görev yapan 150 yönetici işgören üzerinde yapmış olduğu çalışmada, öğrenen örgüt kültürü ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe gömülmürlük ve yenilikçi iş davranışı gibi iş çıktıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Geliştirilen hipotezleri test etmek maksadıyla, anket yöntemiyle toplanan verilere korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen araştırma bulgularına göre, öğrenen örgüt kültürü ile işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılıkları, işe gömülmürlükleri ve yaratıcı iş davranışları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Biswas ve Varma (2012) tarafından Hindistan'da faaliyet gösteren firmalarda görevli 357 üst düzey yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, rol performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca, yapılan çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü test edilmiştir. Anket yöntemiyle toplanan veriler, Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

İpek (2010) tarafından, Türkiye'de faaliyet gösteren eğitim kurumlarında görevli 415 ilkokul öğretmeni üzerinde yapmış olduğu çalışmada, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada geliştirilen hipotezleri sınamak için, anket yöntemiyle toplanan veriler üzerinde regresyon analizi gibi, çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, örgüt kültürünün dört boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yavuz (2010) tarafından 2008-2009 Eğitim ve Öğretim yılında Konya'da görevli öğretmenler arasından rastgele seçilen 445 öğretmen üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Anket yöntemi ile toplanan verilerin istatistiksel olarak analiz edilmesiyle, geliştirilen hipotezler sınanmıştır. Araştırma bulgularına göre, örgüt kültürü ve örgütsel

adaletin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını (duygusal, normatif ve devam bağlılığının tamamını) etkilediği tespit edilmiştir.

Sezgin (2010) tarafından, Ankara'da görevli 270 ilkokul öğretmeni üzerinde yapılan araştırmada, öğretmenlerin okul kültürü algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Anket yöntemiyle toplanan veriler çeşitli istatistiksel analizlerle test edilmiş ve araştırmada geliştirilen hipotezler sınanmıştır. Araştırma bulgularına göre, örgütsel bağlılığın iki boyutu olan *duygusal* ve *normatif* bağlılık ile okul kültürünün alt boyutlarından *destekleyici*, *başarı* ve *görev* boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca devam bağlılığı ile bürokratik okul kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Simosi ve Xenikou (2010) tarafından Yunanistan'da faaliyet gösteren büyük bir hizmet işletmesinde görevli 300 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürü ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada, geliştirilen hipotezleri sınamak için çeşitli istatistiksel analizler uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, lider davranışları ile takipçilerinin duygusal ve normatif bağlılıkları arasında örgüt kültürünün aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Aydın ve Ceylan (2009) tarafından metal işleme endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerde görevli 578 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürü ile örgüt etkililiği arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada, örgüt kültürü açısından: müşterilerle ilgilenme, stratejik yönetim, ödüllendirme ve teşvik sistemi, kontrol sistemi, iletişim, koordinasyon ve entegrasyon, katılım, iş birliği, bilgi aktarma ve öğrenme gibi kültürel boyutlar araştırılmıştır. Örgüt etkililiği açısından ise; müşteri odaklılık, işgören tatmini, örgütsel bağlılık ve finansal ve büyüme performansı gibi boyutlar araştırılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre kültürel boyutların tamamı ile örgütsel etkililiği oluşturan boyutların tamamı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Findler ve diğerkleri (2007) tarafından İsrail'de faaliyet gösteren yüksek teknoloji firmalarında görevli 114 işğören üzerinde yaptıkları çalışmada, işğören çeşitliliğı, örgüt kültürü ve işğören çıktıları arasındaki ilişkiyi bir model olarak incelemişlerdir. Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmış olup yapısal eşitlik modellemesi ile hipotezler test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, işğören çeşitliliğı, örgüt kültürü ve işğören refahı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, adalet algısı ve sosyal destek gibi işğören çıktıları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Singh (2007) tarafından beş otomotiv fabrikasında görevli 382 üst düzey yönetici üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anket yöntemiyle toplanan veriler geliştirilen hipotezlerin sınanması için istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularına göre, örgüt kültürünün tüm boyutlarının örgütsel bağlılığın tüm boyutlarıyla anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Zhou ve diğerkleri (2005) tarafından Çin'de faaliyet gösteren 180 işletmede görevli 2754 işğören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürü ile iş tutumları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, hipotezlerin sınanması için yapılan analizler neticesinde pazar ve yenilikçilik odaklı kültürün işğörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve firmanın gelecekteki performansına olan inançları gibi iş tutumlarını artırdığı tespit edilmiştir.

2.4.4. Liderlik Tarzı, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Balıkesir Üniversitesi Merkez Kütüphanesi tarafından verilen hizmet kapsamında, Social Science Citation Index (SSCI) içerisinde yer alan dergilerde *liderlik tarzı*, *örgütsel bağlılık* ve *örgüt kültürü* arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar araştırılmıştır. Ulaşılabilen kaynakların da kısıtlılığı göz önüne alınarak, toplamda 55 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı değişkenler arasındaki ilişkiyi sadece kavramsal olarak açıklarken bir kısmı ise alan araştırması şeklinde görgül olarak yapılmıştır. Bu bağlamda, özellikle

son yıllarda üzerinde durulan konular olmak üzere, örnek olarak seçilen çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

Alzubi, YZW (2018) tarafından Ürdün Üniversitesinde görevli 270 akademisyen üzerinde yaptığı çalışmada, liderlik davranışı, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürünün akademisyenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre tüm dışsal değişkenlerin içsel değişken üzerinde etkisin var olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin gösterdiği liderlik davranışının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir.

Al-Sada, M, Al-Esmael, B ve Faisal, MN (2017), Katar'da eğitim sektöründe faaliyet gösteren 364 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, örgüt kültürü ve liderlik tarzlarının işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve görev motivasyonları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, destekleyici örgüt kültürü ile iş tatmini; destekleyici kültür ile örgütsel bağlılık; katılımcı-destekleyici liderlik ile iş tatmini; direktif liderlik ile iş tatmini, iş tatmini ile görev motivasyonu ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Joharis, M (2017) tarafından Endonezya'nın Kuzey Sumatra bölgesinin başkenti olan Medan'da faaliyet gösteren yüksekokullarda görevli 570 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada, liderlik tarzı, örgüt kültürü, iş motivasyonu ve iş tatmininin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada elde edilen veriler yol analizi yöntemi ile test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, liderlik tarzı, örgüt kültürü, iş motivasyonu ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan veya dolaylı olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Çoğaltay ve Karadağ (2016) tarafından, eğitimsel liderliğin bazı örgütsel değişkenler üzerindeki etkisi meta-analitik yöntem kullanılarak incelenmiştir. Araştırma için 2000-2013 tarihleri arasında konuya ilişkin yapılan çalışmalar, YÖK, ULAKBİM ve Google Akademik veri tabanlarında incelenmiştir. Sonuç olarak eğitimsel liderlik ile örgütsel bağlılığı araştıran 24

çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmalarda ulaşılan sonuçlara göre yapılan meta analitik analiz sonucunda eğitimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Harwiki, W (2016) tarafından Endonezya'daki Doğu Cava'da kadın kooperatiflerinde görevli 40 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışmada hizmetkar liderlik, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler, kısmi en küçük kareler regresyonu yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda hizmetkar liderliğin, örgüt kültürünü, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını ve işgören performansını pozitif yönde etkilediği; örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ancak işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı; örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Abdullah, NH., Shamsuddin, A ve Wahab, E (2015) tarafından Malezya'da faaliyet gösteren imalat sektöründeki 50 küçük işletmelerde görevli 449 işgören üzerinde yapılan çalışmada örgüt kültürünün, dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada elde edilen veriler Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, örgüt kültürünün dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Shim ve diğerleri (2015) tarafından, Güney Kore Polis Teşkilatında görevli 358 polis memuru üzerinde yapmış oldukları çalışmada, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, örgüt kültürünü ölçmek için Quinn (1988) tarafından geliştirilen ve *grup, gelişimsel, hiyerarşik* ve *rasyonel* alt boyutlarını içeren ölçek kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide dört kültür boyutunun da aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir

Gökce ve diğerleri (2014) tarafından Türkiye'de faaliyet gösteren dört özel hastanede görevli 98 doktor üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürünün, liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan veriler üzerinde, hipotezleri test etmek için istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, doktorların liderlik davranışı algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, örgüt kültürünün bu ilişkide aracılık etkisinin olmadığı ifade edilmiştir.

Simosi ve Xenikou (2010) tarafından Yunanistan'da faaliyet gösteren büyük bir hizmet işletmesinde görevli 300 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürü ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada, geliştirilen hipotezleri sınamak için çeşitli istatistiksel analizler uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, lider davranışları ile takipçilerinin duygusal ve normatif bağlılıkları arasında örgüt kültürünün aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Zhou ve diğerleri (2005) tarafından Çin'de faaliyet gösteren 180 işletmede görevli 2754 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürü ile iş tutumları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca, bu ilişkide karizmatik liderlik tarzının etkisi de araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, hipotezlerin sınanması için yapılan analizler neticesinde pazar ve yenilikçilik odaklı kültürün işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve firmanın gelecekteki performansına olan inançları gibi iş tutumlarını artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca, karizmatik liderliğin işgörenlerin iş tutumları üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu ve pazar ve yenilikçilik kültürünün işgörenlerin iş tutumları üzerindeki etkisini kolaylaştırıcı bir rol oynadığını ifade etmişlerdir.

2.5. Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

2.5.1. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

➤ **Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:** Etkileşimci liderlik, lider ile takipçileri arasındaki karşılıklı menfaatlere dayanmakta olup takipçilerin liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık, liderin de takipçilerinin beklentilerini gerçekleştirmesi olarak açıklanmaktadır. Etkileşimci liderler daha fazla çaba göstermeleri için takipçilerinin özel ilgi alanlarını ve kabiliyetlerini ortaya çıkarmaya çalışırlar (Albanese, 1988).

Pillai ve diğerlerinin (1999) yapmış oldukları çalışmalarında etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bass ve Riggio (2006) yapmış oldukları çalışmalarında; etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık düzeylerinden olan normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde duygusal bağlılıktan daha fazla etkili olduğunu iddia etmişlerdir. Etkileşimci liderler, takipçilerin performansını etkilemek için örgütsel ödül ve cezalara bel bağlayarak, takipçilerin sadakatini sağlamaya çalışırlar (Casimir ve diğerleri , 2006). Bu sebeple bu tür örgütlerde liderler ödüllendirme ve cezalandırma yetkisini kullanarak takipçilerini kontrol altında tuttukları ve onların uyma davranışında bulunmalarını sağladıkları görülmektedir (Bayrak, 2001).

İbrahim ve diğerleri (2010) yılında Türkiye'deki bankacılık sektörü üzerinde yapmış oldukları çalışmada etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Charles ve Katherine (2007) etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu Barbuto (2005) da yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderlik unsurları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Yiing ve Zaman Bin Ahmad (2009) yapmış oldukları çalışmada liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri olduğunu bulmuşlardır. Aghashahi ve diğerleri ,(2013) Malezya' da çeşitli şirketlerin yardım masalarında çalışanlar üzerine yapmış oldukları çalışmada etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık düzeylerinden olan duygusal ve devam

bağlılığı arasında orta düzeyde, normatif bağlılık arasında küçük düzeyde pozitif ilişki bulmuşlardır.

Bu bilgilerden hareketle liderlik tarzları ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 1a: Etkileşimci liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 1b: Etkileşimci liderlik ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 1c: Etkileşimci liderlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

➤ **Paternalist Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi:** Paternalist liderlik, lidere kişisel sadakat ve sorgusuz itaat gibi değerler üzerine inşa edilmiştir. Paternalist lider, işletme ortamında bir aile atmosferi yaratmaya çalışmaktadır. Astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlara dâhil olmakta, sadakat beklemekte, çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini arzu etmektedir. Çalışanlarla yönetici ya da lider arasındaki paternalist ilişkide çalışanlar, işletme ortamını aile ortamı gibi algılamakta, liderlerine itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım etmekte ve liderin otoritesini sorgulamaksızın kabul ederek liderin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar (Erben, 2004).

Paternalist liderlik tarzı doğu kültürlerinde arzu edilen bir liderlik tarzı olmasına rağmen batı toplumlarında olumsuz olarak bakılmaktadır. Paternalist lider bir baba gibidir ve bir ebeveynin çocuklarına olduğu gibi takipçilerine göz kulak olur. Paternalizmde lider takipçilerinin ve ailesinin bütün sorunları ile bir baba gibi ilgilenir, takipçileri de bunun karşılığında kayıtsız şartsız lidere itaat ve sadakat gösterirler. Paternalist ilişkide eğer liderin takipçileri bağımsız hareket ederse lider tarafından cezalandırılabilir. Takipçilerden lidere tam bağlılık ve sadakat duymaları beklenir. Konu ile ilgili

yapılan çalışmalar takipçilere daha iyi ücret ve çalışma koşulları önerilse bile örgütten ayrılmadıklarını göstermektedir. Paternalist lider sahip olduğu otoriter davranışın yanında takipçilerinin düğün seremonileri ve kep törenlerine katılma, çocuklarının doğumlarını kutlama, çeşitli partilere katılarak takipçileriyle eğlenmek, çeşitli spor faaliyetleri düzenleyerek onlara katılmak gibi sosyal faaliyetlere de önem vererek takipçilerinin motivasyonunu arttırır. Lider bu gibi sosyal rollerini yerine getirirken bu yolla ve onlara bir baba gibi davranarak takipçileri ile arasındaki hiyerarşik mesafeyi azaltır (Aycan, 2001). Paternalist özelliklere sahip lidere, babacan tavrı ve iş ortamında yaratmaya çalıştığı aile atmosferi yüzünden genelde olumlu yaklaşılırken, bu tip liderlerin bazı çalışanları kayıracağı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşacakları da düşünülmektedir ki, bu durum kişilerarası farklı muameleye ve kayırcılığa neden olabilmektedir (Aycan, 2001).

Yeni paternalizm anlayışında, şirketler çalışanlarının ailevi ve sosyal problemlerinde onlara yardımcı olarak onların iş dışı yaşamlarıyla daha fazla ilgilenmektedirler. İşverenlerin bu yardımsever tutumlarının sonucu olarak, çalışanların sadakat ve bağlılıkları artmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008). Gordon (1998) ve Warren (1999)'ın belirttiği gibi yeni paternalizm anlayışı işgören bağlılığına ve performans artışına neden olmakta ve takım bazlı üretkenliği teşvik etmektedir (Aycan, 2002).

Erben ve Güneşer 2008 yılında bankacılık ve sigorta, sağlık ve eğitim gibi farklı sektörlerden 142 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucunda paternalist liderliğin duygusal bağlılığı orta derecede, devam bağlılığını ise yüksek derecede etkilediğini, normatif bağlılık ile ise arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu bilgilerden hareketle paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

Hipotez 2a: Paternalist liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 2b: Paternalist liderlik ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 2c: Paternalist liderlik ile normatif bağıllık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

➤ **Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:** Dönüşümcü liderlerin, diğer liderlik tarzlarını uygulayan liderler ile karşılaştırıldığında işgörenlere daha fazla tatmin, motivasyon, bağıllık ve yüksek seviyede performans göstermelerini sağladıkları ortaya çıkmıştır. Modern liderlik teorilerinin en önemlilerinden biri olan dönüşümcü liderlik; vizyon sahibi, kişisel risk alabilen, rutin yönetim tarzından farklı davranışlar ortaya koyabilen, takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerini dikkate alan, kendisine ve ortaya koyduğu değerlere inanılan ve güvenilen liderleri ifade etmektedir. Örgütsel bağıllık, işgörenin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, bunlara ulaşılması için çaba göstermesi ve örgütte kalma isteğinin derecesi, örgüte karşı sadakati ve örgütsel değerlere duyulan inancın yansımasıdır. Örgütsel bağıllık ortak değerler ve amaçlar üzerinde örgüt ve işgörenin bütünleşmesi olup bu da bireysel performansın artmasına ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Dönüşümcü liderlik işgörenlerin, örgütün amaç ve değerlerini benimsemelerini, örgütün hedeflerine ulaşılmasında işgörenlerin daha fazla çaba harcamalarında etkilidir. Bu nedenlerle dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağıllık arasında yakın bir ilişki vardır.

Örgüt ve dolayısıyla da örgütü temsil eden lider tarafından desteklenmediğini düşünen işgören, örgüte karşı düşük bağıllık göstermektedir (Dick ve Metcalfe, 2001; Zangora, 2001). Dönüşümcü liderlerin var olduğu örgütlerde, işgörenlerin lidere karşı yüksek düzeyde güven besledikleri tespit edilmiştir. Liderler dönüşümcü liderlik tipi davranışlarıyla, izleyicilerini daha etkili olmalarını sağlamak ve aynı zamanda yüksek düzeyde performans göstermeleri için gerekli ortamı hazırlamaktadırlar (Keegan ve Hartog, 2004).

Dönüşümcü liderlik kuramına göre, dönüşümcü liderlerin örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü olağan zamanlar dışında, kriz ortamlarında ve belirsizlik durumlarında takipçileri üzerindeki etkinlikleri daha güçlü bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler takipçilerine geçmiş rutin alışkanlıkları unutturmakta, belirsiz problemlere yeni çözümler üretmede ve

değişen çevrelere uyum sağlamada yardımcı olmaktadır. Dönüşümcü liderliğin bu bağlamda örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Nemanich ve Keller, 2007).

Dönüşümcü lider, takipçileriyle örgütün misyonunu ve örgütsel amaçları paylaşmakta ve bunun sonucunda dönüşümü sağlamak için işgöreni örgüte bağlamaktadır. Bu bağlılığın sonucunda işgören tüm çabasını harcamakta ve performansını arttırmaktadır (Epitropaki ve Martin, 2005). Örgütsel bağlılık tek taraflı gelişen bir olgu değildir. İşgörenin de örgütten beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanmasında liderlik türü ve uygulamalarının önemi büyüktür. Lider işgörene ne kadar değer verir, istek ve ihtiyaçlarına ne kadar önem verirse, işgörende o kadar güçlü bir örgütsel bağlılık duygusu oluşacaktır. Bu nedenle dönüşümcü liderlerin sahip oldukları özellikler örgütsel bağlılığın yerleşmesi ve gelişmesinde çok etkilidir. Son yıllarda yapılan araştırmalar dönüşümcü liderliğin gittikçe artan oranda performans, iş tatmini, motivasyon, moral, güçlendirme, örgütsel bağlılık, yaratıcılık ve inovasyon davranışlarını kapsayan çok çeşitli çıktılarla pozitif ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Bass, 1985; Barling ve diğerleri , 1996; Fuller ve diğerleri , 1996; Lowe ve diğerleri , 1996; Dumdum ve diğerleri , 2002; Dvir ve diğerleri , 2002; Pieterse ve diğerleri , 2010; Wang ve Rode, 2010).

Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılığı teşvik etmede önemli bir etken olarak düşünülmekte ve yapılan görgül çalışmalar çeşitli örgütsel ortamlarda dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu iddia etmektedir (Lowe ve diğerleri , 1996; Dumdum ve diğerleri , 2002; Walumbwa ve Lawler, 2003; Avolio ve diğerleri , 2004; Stumpp ve diğerleri , 2009). Dönüşümcü liderlik kuramına göre dönüşümcü liderler takipçilerine ilham kaynağı olup onların davranış şeklini etkilemekte ve motivasyonlarının yükselmesine neden olmaktadır. Dönüşümcü liderlerin takipçileri lidere güven duyulması, takdir edilmeleri ve kendilerine saygı gösterilmesinden dolayı liderlerine ve örgüte karşı bağlılık duymaktadırlar (Fairholm, 1991).

Mohajeran (2003) ve Chori (2005) tarafından yapılan çalışmalarda yöneticilerin dönüşümcü özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve

anlamli bir iliski olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kane ve Tremble (2000), d n ş m c  liderliğin Amerikan ordusunun değişik düzeylerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, dönüştürücü liderliğin duygusal bağlılık ile pozitif iliski içinde olduğunu öne sürdükleri hipotezlerini doğrulamışlardır. Aynı şekilde, Bycio ve diğerleri (1995) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Bu bilgilerden hareketle d n ş m c  liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki iliskilere yönelik olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 3a: D n ş m c  liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir iliski vardır.

Hipotez 3b: D n ş m c  liderlik ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir iliski vardır.

Hipotez 3c: D n ş m c  liderlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir iliski vardır.

➤ **Karizmatik Liderlik ve  rg tsel Bağlılık İlişkisi:** Karizmatik liderlik teorileri diğer liderlik teorilerinden farklı olarak takipçilerinin liderlerine duygusal bağlılık göstermelerine odaklanmıştır. Lidere duyulan duygusal bağlılık sonucunda liderin davranışlarının, değer yargılarının ve misyonunun benimsenmesi sağlanmaktadır (House ve Howell, 1992). Karizmatik liderlik konusundaki en önemli teorilerden birisi Conger ve Kanungo (1987)'ya ait olan Karizmaya Atıf Teorisidir. Bu kuram, takipçilerin güçlü bağlılık ve fedakarlık yoluyla liderin vizyon ve hedeflerine bağlılıklarını nasıl geliştireceklerini belirtmektedir (Conger ve Kanungo, 1998).

Karizmatik yöneticiler, kendi kişiliklerini kullanarak çalışanlarını etkileme yeteneği ile çalışanların yaptıkları işe anlam vermelerini sağlarlar. Bu da çalışanın örgüte duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkiler. Bunun yanı sıra karizmatik liderler, bağlılığın sürdürülmesinde önemli rol oynarlar. Rowden (2000) tarafından karizmatik liderlik davranışlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki iliski incelenildiği çalışmada, üyelerin ihtiya ına duyarlı olmak ve açık bir vizyona sahip olmak gibi karizmatik liderlik davranışlarıyla duygusal bağlılık arasında pozitif iliski tespit edilmiştir. Bu bilgilerden hareketle

karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

Hipotez 4a: Karizmatik liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 4b: Karizmatik liderlik ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 4c: Karizmatik liderlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

2.5.2. Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Bugüne kadar birçok araştırmacı liderlik uygulamalarının örgüt kültürüne etkileri üzerine çalışmışlardır (Bass, 1990; Hood, 2003; Kouzes ve Posner, 2002; Mc Kee, 2003; Verschoor, 2006; Karadağ, 2009). Ayrıca, birçok yazar kültürel değerler ile liderlik arasında güçlü bağlantı olduğunu iddia etmişlerdir (Scandura ve diğerleri, 1999; House, 2004).

Liderler örgütsel kültürün oluşumunda önemli bir etkiye sahiptirler (Schein, 1985). Liderlerin inançları, değerleri ve varsayımları örgütsel kültürün çekirdeğini oluşturur ve örgütsel kültür örgüte katılan yeni üyelere öğretilir. Liderler arzulanan bir örgütsel kültürün sağlanmasını, şekillenmesine ve geliştirilmesine yardım ederler ve paylaşılan değerler seti yaratarak örgütün yenilikçiliğini etkileyebilirler (Conger ve Kanungo, 1987; Trice ve Beyer, 1993). Schein (2004), liderlerin eşsiz yeteneklerinin kültürü anlama ve onunla çalışma becerisi olduğunu iddia etmiş ve kültür ile liderliğin bir madeni paranın iki yüzü gibi olduğunu ifade etmiştir. Örgüt kültürünün unsurlarından temel değerler genellikle örgütün tarihinden kaynaklanmakta ve kurucuların yaptıklarına dayanmaktadır. Örgüt kültürü açısından lider, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlarını motive eden, dışarı karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden örgüt içinde kültürün benimsenmesine, korunmasına, pekiştirilmesine ve kültürel değişime adapte olunmasına katkıda bulunan kişi olarak tanımlanmaktadır.

Schein (2004) grupların ve organizasyonların kaza ile veya kendiliğinden ortaya çıkmadığını ifade ederek, bunların genellikle liderlik

rolünü üstlenen ve bir şeyleri başarmak için insanların nasıl bir araya getirilmesi gerektiğini bilen bir kişi tarafından gerçekleştirildiğini, kültürel inanç, değer ve varsayımlarla şekillendiğini belirtmektedir (Baytok, 2006).

➤ **Liderlik Tarzları ve Klan Kültürü İlişkisi:** Klan kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar birbirlerine kuvvetli bağlarla bağlı olduğu için bu tip örgütler bir çeşit klan olarak tanımlanmaktadır. Birbirine bağlılık, güven, katılımcılık, takım çalışması ve aile olma duygusu son derece önemlidir. Liderlerin babacan tavırlı olduğu bu tip örgütler sadakat veya gelenekler ile bir arada tutulur. Örgüt insan kaynaklarını geliştirmenin uzun dönemde sağlayacağı fayda üzerinde durur. Çalışanların birbirine destek olmasına ve motivasyona büyük önem verilir. Cameron ve Quin' nin rekabetçi değerler modeline göre klan kültürü iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan biri etkinlik, esneklik, kararlılık, düzen ve dinamizme dayanan çevreye hızlı uyum sağlayan organik yapıdır. İkinci boyut ise örgüt içi düzen, entegrasyon ve örgüt bütünlüğüne ağırlık veren, içsel korumaya odaklanan mekanik yapıdır.

Bass (1997), etkileşimci liderliğin mekanik nitelikli örgütlerde görülme ihtimalinin yüksek olduğunu iddia etmiştir. Etkileşimci liderlik geleneksel uygulamalara daha bağlı olup, ağırlıklı olarak rasyonel süreçler üzerinde durur (Dilek, 2005). Lider ile takipçileri arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanmakta olan etkileşimci liderlik, takipçilerin liderlerinin isteklerini yerine getirmeleri karşılığında, liderin de takipçilerin beklentilerini gerçekleştirmesi olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle görev odaklı olarak nitelendirilen etkileşimci liderliğin, işyerinin arkadaşça çalışma yeri olarak ifade edildiği, aile bilincinin, ebeveyn liderliğinin, geleneklere sahip çıkmanın ve insan kaynaklarını geliştirmenin önemli olduğu ve bu değerlerin pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulduğu klan kültürü ile anlamlı bir ilişkisinin olmaması beklenilmektedir.

Cameron ve Quinn; klan kültürleriyle yönetilen organizasyondaki etkin liderlerin; kolaylaştırıcı ve mentor olduklarını ifade eder. Klan kültüründeki liderler; danışman, akıl hocası olarak düşünülür ve hatta ailenin bir üyesi gibi kabul edilir (Masood ve diğerleri , 2006). Liderler fikirlerin kolaylıkla ifade edilmesi, uyum ve takım çalışmasının inşası, fikir uzlaşısı ve kişiler arası

ihtilafların yönetilmesi için çaba gösterirler. Dönüştürücüve karizmatik liderler, çalışanların başarısı ve gelişimi için onların bireysel ihtiyaçlarına önem vererek onlara koçluk ve akıl hocalığı yapar (Brown, 2002; Robbins, 2001; Sosik ve Godshalk, 2000; Sarros ve Santora, 2001). Bireyin kendini değerli hissetmesini sağlarlar (Kuchinke, 1999). Takipçilerinin örgütte ilgili veya birbirleri arasında karşılaştıkları problemlere karşı cevap vermelerini sağlamak ve güvenlerini arttırmak için her birinin kabiliyetlerine, amaçlarına ve ihtiyaçlarına özel ilgi gösterirler (Conger ve Kanungo, 1987; Lawler ve diğerleri , 2005). Quinn, Rekabetçi Değerler Modelinde dönüşümcü liderliğin, örgüt değerlerini vurgulayan, örgütsel bağlılığa önem veren, takipçilerin motivasyonunu sağlayan ve takipçilere örgütün yeni amaç ve hedeflerini sahiplenmelerini sağlayan kişi olarak tanımlanmıştır. Bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderliğin klan kültürü üzerinde pozitif bir etkisinin olması beklenilmektedir. Benzer şekilde, paternalist liderliğin de dönüştürücü liderlik gibi klan kültürünü pozitif etkilemesi beklenilmektedir. Bu liderler aile gibi olma emilimlidirler. Onlar astlarıyla ilgilenir ve gözetirler (Hodgetts ve Kuratko,1991). Paternalistik özellik taşıyan örgütlerde, üst ile ast arasındaki ilişki, baba ile çocuğu arasındaki iliksiye benzemektedir. Baba figürü kurumsal güçten daha çok kişisel güç taşımakta, hem rol modeli hem de mentor olarak hizmet edici didaktik (öğretici) liderliği temsil etmektedir (Karkın, 2004).

Paternalist liderlikte, ast üst iliksisinde üstün görevi astı korumak-kollamak ve yalnızca profesyonel değil özel hayat ile ilgili konularda da ona yol göstermektir. Ast ise üstüne bağlılık göstermekte, güvenmekte ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir (Aycan, 2002). Paternalist lider işçilerinin yaşantılarının her yönüyle ilgilenmektedir, onlara rehberlik edip ve kişisel sorunlarıyla ilgili profesyonel nasihat vermektedir (Aycan ve Pasa, 2003). Astlar, üste bağlıdır ve emirlere riayet vardır. Klan kültürüne sahip organizasyonlarda da, organizasyon sadakat ve gelenekle bir arada tutulur. Bağlılık yüksektir (Masood ve diğerleri , 2006). Bağlılık, sadakat, aile bilinci, ebeveyn liderliğin önemli olduğu, ekonomik varlıklardan ziyade genişletilmiş aileler gibi gözükken klan kültürü gibi bir kültürde; çalışana karşı

ilgili olan hatta babacan bir tavır sergileyen, mentor, kolaylaştırıcı özelliklere sahip olan paternalist liderliğin etkin olması tahmin edilmektedir. Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; liderlik tarzları ile örgüt ve klan kültürüne yönelik ortaya sürülen hipotezler şöyledir:

Hipotez 5a: Etkileşimci liderlik ve klan kültürü arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 5b: Paternalist liderlik ile klan kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 5c: Dönüşümcü liderlik ile klan kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 5d: Karizmatik liderlik ile klan kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

➤ **Liderlik Tarzları ve Adhokrasi Kültürü İlişkisi:** “girişimci kültür” olarak Türkçeleştirilen adhokrasi kültürü (Şişman, 2007), dinamik, girişimci ve yaratıcı iş yerlerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Liderler yenilikçi ve risk alan kişilerdir. Çalışanlar da genelde öne çıkıp risk alan kişilerden oluşmaktadır. Adhokrasi kültürü organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürü ifade etmektedir (Stoica ve diğerleri , 2004). Statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur. Çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir (Dastmalchian ve diğerleri , 2000; Ataman, 2001). Organik yapılar yenilikçi, esnek olma eğilimindedirler ve karışık çalkantılı bir çevreyle karşı karşıyadırlar. Pillia ve Meindl (1998), sahip olunan organik yapı ile büyük organizasyonların is birimlerindeki karizmatik liderliğin oluşumu arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir (Hoogh ve diğerleri , 2005). Cameron ve Quinn; adhokrasi kültürleriyle yönetilen organizasyonlardaki etkin liderlerin girişimsel, önsezili, yenilikçi, yaratıcı, risk merkezli ve gelecek odaklı olmaya yönelimli ve kural kırıcı olduklarını iddia eder (Masood ve diğerleri , 2006). Buna göre, karizmatik liderliğin adhokrasi kültürünü güçlü ve pozitif etkilediği düşünülmektedir.

Bass (1997), etkileşimci liderliğin mekanik nitelikli örgütlerde görülme olasılığının yüksek olduğunu iddia etmiştir. Bir başka çalışmada Bass (1997) etkileşimci liderliğin, üyeleri daha resmi yapı altında çalışan ve/veya amaçları ve yapıları daha açık olan daha rutin ve durağan yapılarda görülmesinin daha muhtemel olduğunu söyler. Bu tarz liderler, çalışanların yaratıcı yönleriyle ilgilenmezler, değişimi desteklemektense organizasyondaki istikrarı korumayı ve kurallara itaat ederek kontrol üzerine odaklanarak etkin ve problem çıkarmadan organizasyonu yönetmeyi amaçlarlar. Bu nedenle etkileşimci liderlik ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişkisinin olmaması beklenilmektedir. Adhokrasi kültüründe en belirleyici nitelikler; yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizmdir. Girişimci olan, yaratıcı ve risk almayı seven kişilere uygun bir yapıdır. Risk almak ve esnek olmak kaçınılmazdır (Savaş, 2006). Dönüşümcü liderler teşvik edici, pozitif, motivasyonel, güven inşa edici, dinamik, mükemmellik odaklı ve sezgici kişilerdir. Takipçilerinin başarısı ve gelişimi için onların bireysel ihtiyaçlarına önem veren, yaratıcı olmayı teşvik eden, değer yüklü bir gelecek vizyonu sunan ve onlara rol modellemesi yapan dönüşümcü liderliğin adhokrasi kültürünü olumlu etkilemesi beklenilmektedir. Paternalist liderlik hem rol modeli hem de mentor olarak hizmet edici didaktik (öğretici) liderliği temsil etmekte olup (Karkin, 2004) adhokrasi kültürünü etkin kılan girişimsel, yenilikçi ve risk merkezli liderlik tipinden uzak olduğundan paternalist liderlik ve adhokrasi kültürü arasında anlamlı bir iliksinin olmaması beklenilmektedir.

Karizmatik liderler kişisel becerileri sayesinde kitleleri etkilemektedirler. Bu kişilerin iktidar güdöleri yüksek olduğu için lider olma güdöleri de yüksek olmaktadır. İmaj yaratma, izleyenlerine örnek olma, güven verme, izleyenlerinin motivasyonunu yükseltme gibi beceriler, karizmatik bir liderin sahip olduğu özelliklerdir (Şimşek, 2006). Yeni karizmatik liderlik kuramları, karizmatik liderlerin yüksek ahlak standartların sahip olduklarını, kendi kendilerini feda ettiklerini, yeni problemleri çözdüklerini ve izleyenlerine davranışlarıyla örnek olduklarını ileri sürmektedir. Karizmatik liderler tehlikeleri ilk olarak keşfetmekte ve yeni problemleri çözmektedirler. Bunun yanı sıra kendilerine saygı ve sevgi gösterilmesini sağlamakta ve

izleyenlerinin istek ve değerlerine koşut benzer davranışlar göstermektedirler (Şimşek, 2006). Karizmatik liderler deneyime açık, hayal gücü, geleneklere uymamak, otonomi, yaratıcılık ve çok yönlü düşünme gibi özelliklerle karakterize edilen bireylerdir. Yaratıcı, farklı düşünen ve yeni tecrübeler, değişime açık olan insanlardır ve bağımsız karar verme ve otonomi gösterirler. Bu da onların karizmatik lider davranışları gibi; yeni fırsatlar elde etmesini ve organizasyon amaçlarına ulaşmak için geleneksel olmayan metotları uygulamasını sağlar. Bu nedenle deneyime açıklıkla ilişkilendirilen karizmatik liderlik, girişimcilik, risk ve yaratıcılığın önemli olduğu adhokrasi kültürünü güçlü ve pozitif etkiler. Yapılan çalışmalar değişim içeren ve meydan okuyan ortamlarda karizmatik liderliğin daha etkili olduğunu iddia etmektedir. Karizmatik liderler, çalışanların dikkatini değişim için imkânların varlığına yöneltebilir, değişim ile ilgili durumu artırabilir ve çalışanların enerjilerini vizyonun başarısına adanmaları için harekete geçirebilir. Takipçileri üzerinde bu tür söz ve çabaların, organizasyonun çevresel değişimlere daha hızlı ve etkin cevap vermesine yardımcı olması beklenir. Bunun sonucu olarak, karizmatik liderlerin durağan çevrelere göre dinamik çevrelerde daha etkin olduğu görülür (Hoogh ve diğerleri ,2005). Ayrıca karizmatik liderlik sosyal, aktif, kendini hissettiren, enerjik, cesur, gözü pek ve maceracı bireyler olarak adlandırılan çok yönlü kişilik özelliklerine sahiptir. Bu kişilik özelliği sayesinde bireyler; diğerlerini etkilemede, ikna etmede ve harekete geçirmede önemli rol oynarlar. Özellikle dinamik çevrelerde, çok yönlülük, karizmatik liderlik için özellikle önemli olabilir. Çünkü çalkantılı zamanlarda insanlar, yönlendirici birilerini beklerler (Hoogh ve diğerleri , 2005). Dolayısıyla; çok yönlülük kişiliğiyle ilişkilendirilen karizmatik liderliğin, yeni pazarlar bulmanın ve yeni alanlara doğru genişlemenin önemli olduğu adhokrasi kültürünü güçlü ve pozitif etkilemesi beklenmektedir. Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; liderlik tarzları ve adhokrasi kültürüne yönelik ortaya sürülen hipotezler şöyledir:

Hipotez 6a: Etkileşimci liderlik ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 6b: Paternalist liderlik ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 6c: Dönüşümcü liderlik ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 6d: Karizmatik liderlik ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

➤ **Liderlik Tarzları ve Hiyerarşi Kültürü:** Bass ve Avolio (1993), dönüşümcü liderliğin, rutin durağan koşullar altında çalışan organizasyonlardan ziyade hızla değişen teknoloji ve pazarlarla karşı karşıya gelen organizasyonlarda ortaya çıkma olasılığının olduğunu ileri sürmüştür (De Hoogh, vd, 2005). Dönüşümcü liderler takipçilerine vizyon kazandırır. Örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmelerini sağlar. Yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderlerin değişime açıklık değerleri güçlü olan takipçileri cezp ettiklerini öne sürmüştür.(Ergin ve Kozan, 2004). Bu nedenle geçmiş sorunları yeni metotlarla çözebilmek amacıyla yaratıcı olmaya (Prabhakakar, 2005; Sosik ve Godshalk, 2000; Spreitzer ve diğerleri , 2005), takipçilerini aktif bir şekilde kendisinin ve çalışma arkadaşlarının inanç ve varsayımlarını sorgulamaya tevsik eden (Kuchinke, 1999; Brown, 2002) ve takipçilerinin eleştirel bir şekilde düşünmeleri için meydan okuyan dönüşümcü liderlik (Lawler ve diğerleri , 2005) ile, mantık ve rasyonellikle çalışan hiyerarşik bir yapısı olan, varlığın muhafaza edilmesinin önemli olduğu, monotonluk, istikrarlılık, gözetim ve kontrol, dokümantasyon ve gelenek için saygıyı ve yasal gücü vurgulayan hiyerarşi kültürü arasında bir ilişki beklenmemektedir.

Quinn, rekabetçi değerler çalışmasında etkileşimci lideri, faaliyetlerin etkinliğine ve sonuçlara odaklanan, analizci ve performansa dikkat eden bir amir olduğunu öne sürmüştür (Densten ve Gray, 2007). Rekabetçi Değerler Modeline göre hiyerarşi kültüründe, çalışanlardan işleriyle ilgili kuralları takip etmeleri istenir. Etkileşimci liderler de örgütlerini kurallara uygun olarak yönetir, takipçilerine beklentileri, kuralları ve prosedürleri açıklarlar, takipçilerinden kurallara uygun olarak davranmalarını isterler (Hoogh ve

diğerleri , 2005). Etkileşimci liderler kurallardan ve standartlardan sapmaları takip eder ve nedenlerini araştırarak düzeltici önemler alırlar (Robbins, 2001). Etkileşimci liderlerin bu özellikleri bürokrasi kültürünün özelliklerinden olan denetim, düzen ve istikrarlılıkla uyumludur. Etkileşimci liderler takipçilerinin rol ve görevlerini açıklayarak belirlenen hedeflere ulaşılması konusunda takipçilerine rehberlik yaparlar ve onları hedeflere ulaşılması konusunda motive ederler. Takipçilerin örgütün hedeflerine ulaşılabilmesi için yaptıkları katkıları ödüllendirirler. Etkileşimci liderler değişimden ziyade verilen işlerin ve görevlerin yapılarak mevcut durumun korunmasıyla ilgilenirler. Hiyerarşi kültürü denetim, düzen ve denge gibi mekanik süreçlerden oluşmaktadır. İşlerin kurallara uygun bir şekilde düzgün ve zamanında yapılması, belirlenen hedeflere ulaşılması önemlidir. Bass (1997), etkileşimci liderliğin mekanik nitelikli örgütlerde görülme olasılığının yüksek olduğunu ileri sürmüştür. Etkileşimci liderlik geleneksel uygulamalara daha bağlı olup, genel olarak rasyonel süreçler üzerinde durur. Bu nedenle tepkiseldir, mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Etkileşimci liderlerin, mevcut sistemlere bağlılıkları yüksektir ve bu liderler mevcut sistemler ile iş kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğilimindedirler (Dilek, 2005).

Bass (1977) farklı bir çalışmasında etkileşimci liderliğin, takipçilerinin daha resmi yapı altında çalışan ve/veya hedefleri ve yapıları daha açık olan daha rutin ve durağan örgütlerde görülmesinin daha muhtemel olduğunu söyler. Bu tarz liderler, değişimi desteklemektense organizasyondaki istikrarı korumayı ve kurallara itaat ederek kontrol üzerine odaklanarak etkin ve sorun çıkarmadan güzel bir şekilde örgütü yönetmeyi amaçlarlar. (Hoogh ve diğerleri , 2005). Cameron ve Quinn (1999)'e göre, bir örgüt bürokrasi kültürü ile yönetildiği zaman, uygulanan liderlik rolleri organize etme, kontrol etme, izleme, koordine etme ve etkinliği korumadır (Masood ve diğerleri , 2006). Bu özelliklere göre etkileşimci liderlik ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişki olması beklenmektedir. Hiyerarşi kültüründe etkin liderler; iyi koordinatör ve organizatörlerdir. (Densten ve Gray, 2001). Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde liderler kural kuvvetlendiricilerdir (Masood ve diğerleri, 2006). Bu yüzden astlarına aile gibi yakın olma, mentorluk ve rol modelleme

gibi özellikleriyle ön plana çıkan paternalist liderliğin bürokrasi kültürü ile anlamlı bir ilişkisinin olmaması beklenilmektedir.

Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütler, ilham ya da trampa temelli etkiden ziyade kurallar ve gelenek için saygıyı ve yasal gücü savunurlar (Masood ve diğerleri , 2006). Karizmatik liderler ise; o güne kadar yaygın olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranışlar gösterir, örgütün amaçlarına ulaşmak için sıra dışı, takipçilerinin beklemediği onları şaşırtan davranışlar gösterirler. Conger ve Kanungo (1987)'ya göre karizmatik liderler; yenilikçi stratejileri kullanarak vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışırlar ve mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak statükoyu sürdürmeme eğilimindedirler. (Oktay ve Gül, 2003). Karizmatik liderliğin bu özelliklerinden dolayı hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması tahmin edilmektedir. Bu bilgilerden hareketle liderlik tarzları ile bürokrasi kültürü arasındaki ilişkilere yönelik olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 7a: Etkileşimci liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 7b: Paternalist liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 7c: Dönüşümcü liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 7d: Karizmatik liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

➤ **Liderlik Tarzları ve Pazar Kültürü İlişkisi:** Pazar kültüründeki etkin liderlik rolleri; üretici ve direktifçi liderlik rolleridir. Üretici liderlik rolü; görev ve başarı odaklı olmayı ve yüksek seviyede merak, motivasyon, enerji ve kişisel güdüye sahip olmayı gerektirir. Üretici rolündeki liderler kendilerini ve takipçilerini verilen görevlerin yapılması ve belirlenen hedeflere ulaşılması için motive ederler. Direktifçi rolündeki liderler ise sorunları belirler, alternatifleri seçer, rolleri ve görevleri tanımlar, kurallar ve politikalar oluşturup talimatlar vererek hedefleri belirlerler. Direktifçi rolünde üstün olan

insanlar; rekabetçi, kararlı ve beklentilerini açık bir şekilde ifade eden kişilerdir (Densten ve Gray, 2001). Etkileşimci liderler de takipçilerinin rol ve görevlerini açıklayarak belirlenen hedefler istikametinde rehberlik ve motivasyon sağlarlar (Robbins, 2001). Bass (1997), işlemsel liderliği; esasen ödül temelli bir anlayış üzerinden takipçileri motive etmek olarak tanımlar (Avolio ve diğerleri , 1999). Bu liderler, değer biçilen ödüllerle iş performansını ilişkilendirerek, organizasyonun o andaki amaçlarını daha etkili bir şekilde başarmalarına yardım ederler (Zhou ve diğerleri , 2005). Dolayısıyla pazar kültürü üzerinde işlemsel liderliğin olumlu etkilerinin olması beklenilmektedir. Nitekim Quinn de, rekabetçi değerler çalışmasının alt çeyreğinde, operasyonların etkinliğine konsantre olan, analizci ve sonuçlara odaklanan ve performansa dikkat eden bir amir olarak betimlenen liderliğin işlemsel liderlik olduğunu öne sürer (Densten ve Gray, 2001).

Pazar kültüründe piyasada lider olmak önemlidir. Başarı pazarda sahip olunan pay ve pazara ne kadar nüfus edildiğiyle ölçülür. Pazar kültüründeki liderler kararlı ve sonuç odaklı iş bitirici liderlerdir. Pazar kültürü dışsal çevre üzerine odaklanma ve kontrol yönelimi ile karakterize edilir. Bu kültür tipi organizasyonun görevlerini saptamak ve bunları başarmak için odaklanmıştır. (Densten ve Gray: 2001). Başarı pazar payı ve nüfuz etme açısından tanımlanır. Piyasa liderliği önemlidir. Buradaki liderler güçlü, ödün vermeyen ve çok is bekleyenlerdir (Masood ve diğerleri , 2006; Densten ve Gray 2001). Diğer bir ifadeyle liderler kararlı ve iş bitiricidirler (Eren, 2000). Dolayısıyla astlarına aile gibi yakın olma, mentorluk ve rol modelleme gibi özellikleriyle ön plana çıkan paternalist liderliğin pazar kültürü ile anlamlı bir ilişkisinin olmaması tahmin edilmektedir. Bir boyutu kontrol yönelimi olan, piyasa liderliğinin önemli olduğu pazar kültürü üzerinde statükoya meydan okuyan, kişisel risk üstelenip alışılmışın dışında davranışlar gösterme boyutlarına sahip olan ve Trice ve Bayer (1993)'ın yeni organizasyonlar oluşturan liderlik tipi olarak tanımladığı karizmatik liderliğin de bir etkisinin olmaması tahmin edilmektedir (Masood ve diğerleri , 2006).

Pazar kültürünün önemli özelliklerinden birisi de, hedefleri başarmayı vurgulamasıdır. Organizasyonu bir arada tutan bağ kazanmaya olan

vurgudur (Masood ve diğeri , 2006; Densten ve Gray, 2001). Dönüşümcü liderlerinde takipçilerinde kişisel güven, kişisel etkinlik ve kişisel saygı inşa ederek, takipçilerinin kimliklendirilmesi, motivasyonu ve hedef başarımı üzerinde güçlü, pozitif bir etkiye sahip olması beklenir (Avolio ve diğeri , 1999). Dönüşümcü liderler yüksek performans beklentisi yaratma boyutu ile liderlerin takipçilerinden en iyi performansı beklentilerini sağlayarak en iyiyi başarmalarını sağlarlar (Spreitzer ve diğeri , 2005). Son 20 yılda dönüşümcü liderlik, bireysel ve örgütsel performansın yüksek seviyesi ile ilgili etkili bir liderlik formu olduğunu öne süren kanıtlar toplamaktadır. (Masood ve diğeri , 2006) Aynı zamanda Sarros ve Santora'nın Avustralya'daki 500 büyük şirketin 181 yöneticisine yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin başarı değer boyutuyla pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Sarros ve Santoro, 2001). İdealleştirilmiş etki göstererek; dönüşümcü liderler; takipçileri tarafından başarı ve bir işin üstesinden gelmenin güvenilir sembolü olarak görülürler (Sosik ve Godshalk, 2000) Dolayısıyla kazanmanın ve yüksek pazar payının en önemli unsur olduğu pazar kültürü üzerinde dönüştürücü liderlerin pozitif etkilerinin olması tahmin edilmektedir. Bass ve Avolio (1993), dönüşümcü liderliğin, rutin durağan koşullar altında çalışan organizasyonlardan ziyade hızla değişen teknoloji ve pazarlarla karşı karşıya gelen organizasyonlarda ortaya çıkma olasılığının olduğunu ileri sürmüştür (Hoogh ve diğeri , 2005). Dolayısıyla dönüşümcü liderlikle pazar kültürü arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olması beklenilmektedir.

Pazar kültürü; iç çevredeki olaylardan ziyade dış çevreye doğru yönelir (Masood ve diğeri , 2006; Densten ve Gray, 2001). Rekabet gücü ve pazar üstünlüğü önemlidir. Pazar kültürünün dış çevreye odaklı olması ise piyasa dinamiklerine odaklı interaktif öğrenme sürecinin temeli olarak hizmet eden bilgiye sahip olmayı sağlar (Carrillat ve diğeri , 2004) Dönüşümcü liderler de takipçilerine bir vizyon kazandırır ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham eder ve inanç aşılarlar (Eren, 2000). Bu liderler entelektüel uyarım aracılığıyla, organizasyonun geliştirilebilmesi ve onun misyonunun başarılabilmesi için yeni yöntemler araştırır (Spreitzer ve diğeri , 2005). Faranda, rekabetçi bir dönüşüm aracı olarak yeniliği sağlamak için

dönüşümcü liderleri; başoyuncu olarak göstermiştir (Gökkaya, 2003). Dönüşümcü liderler enerjilerini işletmenin rekabetçi yönünü belirlemek için harcarlar. Aynı zamanda yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderlerin değişime açıklık değerleri güçlü olan takipçileri cezpt ettiklerini ileri sürmüştür (Ergin ve Kozan, 2004). Rekabet gücünün ve pazar üstünlüğünün önemli olduğu pazar kültüründe; dönüşümcü liderler rekabetçi bir dönüşüm aracı olarak yeniliği sağlarlar. Bu özellikleri sayesinde dönüştürücü liderliğin pazar kültürünü pozitif etkilemesi beklenilmektedir. Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; liderlik tarzları ve pazar kültürüne yönelik ortaya sürülen hipotezler şöyledir:

Hipotez 8a: Etkileşimci liderlik ile pazar kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 8b: Paternalist liderlik ile pazar kültürü arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 8c: Dönüşümcü liderlik ile pazar kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 8d: Karizmatik liderlik ile pazar kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

2.5.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık hem örgütler hem de işgörenler için önemlidir. Örgüt kültürü işgörenlerin öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü görevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Balay, 2000). Örgüt kültürü, örgütsel sonuçlar ve dolayısıyla çalışanların performansları üzerinde etkilidir. Örgüt kültürü öğelerinin işgörenler tarafından kabul görmesi, benimsenmesi sonucunda işgörenin örgüte bağlılığı oluşmaktadır. Örgüte bağlı işgörenler örgütün değerlerini ve hedeflerini benimser. İşgörenlerin örgüte duydukları güçlü bağlılık, aynı zamanda güçlü bir örgüt kültürünün göstergesidir (Demirgil, 2008). Örgüt kültürü, işgörenleri daha yüksek ideal ve değerler altında toplayıp hedeflere yönlendirerek motive etmektedir. Bu motivasyon da işgörenin örgüte bağlılığını ve örgüt için harcadığı çabayı artırmaktadır (Açıkgöz, 2006).

Örgütlerdeki işgörenler, farklı çevrelerde yetişmiş farklı değerleri ve inançları olan bireylerdir. Örgütlerde bir takım çatışmaların ortaya çıkması mümkündür. Bu aşamada örgüt kültürü, tüm bu farklı değerler, inançlar, kurallar, düşünceler ile tutum ve davranışların bir arada var olmasını sağlar. Başka bir deyişle örgüt kültürü iç bütünleşmeyi sağlayarak bireylerin birbirine kenetlenmesine yardımcı olur. Örgüt kültürü çalışanlar arasında ortak değerler ve inançlar oluşmasına yardımcı olur. Bu değer ve inançların gücü de örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan başlıca etmenlerden biridir. Örgüt kültürü "sosyal bir yapıdır" (Karaca, 2001). Schein'e (1996) göre örgüt kültürü, işgörenlerin örgüte daha fazla bağlanmasını sağlayarak, onların örgütlerine karşı yapabileceklerinden daha fazla özveride bulunmalarını sağlar. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde işgörenlerin kimlik kazanımının ve kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri daha kolay olur (Ölçüm-Çetin, 2004). Bu da örgütsel bağlılığı geliştirir. Örgüt kültürü işgörenle örgüt arasında güçlü bir bağ oluşturur ve işgörenin örgüte sadakat ve bağlılık duygusunu geliştirmesine yardımcı olur (Hoy ve diğerleri , 1991).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların bir kısmı örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri, bir kısmı da örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalardır. Örgüt kültürü boyutları ile hastane çalışanlarının örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen Erdem (2007), altı adet hastanenin 256 çalışanı üzerinde yapmış olduğu çalışmada, örgüt kültürü boyutlarından klan kültürü ve adhokrasi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif ilişkili bulmuştur. Yapılan bir çalışmada ise turizm sektöründe en güçlü bağlılık türünün normatif bağlılık olduğu ve örgüt kültürünün sosyalleşme ve katılım boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Toroman ve diğerleri (2007) tarafından İngiltere'de ilköğretim okullarına yönelik yapılan bir araştırmada, performans ve yaratıcılığın hâkim olduğu okullarda örgüt kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Elbir ve Doyuran (2005) tarafından yapılan ve örgüt

kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve i ten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmada bürokrasi kültürü ve pazar kültürü ile devam ba lılı ı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer  ekilde Jaivisarn (2010) tarafından çok uluslu Japon  irketlerinde çalışan 400 kişi üzerinde yapılan araştırmada örgüt kültürü  e itleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, Singh (2007) tarafından Hindistan'daki be  büyük otomotiv şirketinin 382 yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada örgüt kültürünün boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. McKinnon ve diğerleri (2003) tarafından Tayvan'da büyük bir üretim işletmesinin 726 i   reni üzerinde yapılan çalışmada örgüt kültürünün boyutları ( alı ana saygı gösterme, takım yönelimli olma, yenilikçilik ve örgütsel denge) ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Saeed ve Hassan (2000) tarafından farklı sektörlerde çalışan 84 alt ve orta düzey yöneticiye uygulanan bir çalışmada, örgüt kültürü ile örgüte bağlılık boyutları arasında pozitif yönde ve düşük seviyede bir ilişki bulunmuştur. Kaya (2008) tarafından 45 kamu ve 112 özel sektör  irketi üzerinde yapılan araştırmada değişik örgüt kültürü ortamlarının duygusal, devam ve normatif bağlılık gibi farklı bağlılık boyutlarına neden olacağı tespit edilmiş, özel sektör şirketlerinin kamu sektörü şirketlerine göre daha profesyonel ve daha çok gelişime eğilimli kamu sektörü şirketlerinin ise daha çok bürokrasi kültürüne sahip oldukları tespit edilmiştir. Çalışmada  rg t kültürü boyutlarından bürokrasi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif, diğer örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Meyer ve diğerleri (2010) tarafından kişi- evre uyumu olarak bilinen, algılanan ve tercih edilen örgütsel kültür olarak ifade edilen durumun örgütsel değişim sürecinde i   renlerin örgüte bağlılıkları ve örgütte kalma isteklerini hangi yönde etkilediğinin tespit edilebilmesi için büyük bir enerji şirketinde yapılan bir çalışmada i   renlere değişim öncesi ve değişim sonrası anket uygulanmıştır. Örgüt kültürünün dört değişkeni (insan ilişkileri-açık sistem-i  i leyi -rasyonel hedef)  er evesinde yapılan ölçüm neticesinde ba lılı ı yüksek olan çalışanların ba lılı ı düşük olanlara göre değişimi daha

çok destekledikleri görülmüştür (Meyer ve diğerleri , 2010). Taylor ve diğerleri (2008) tarafından on çok uluslu şirkette yapılan bir araştırmada örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi ve üst yönetim eğilimlerinin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda "yüksek uygunluk" ile tanımlanan örgüt kültürü ve "yüksek performans" ile tanımlanan insan kaynakları yönetimi çalışmalarının işgören bağlılığı üzerinde önemli ve doğrudan etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürü boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarını doğrudan, pozitif ve önemli ölçüde etkiledikleri görülmektedir. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerin bağlılığı nasıl geliştirdiği sorusuna farklı yazarlarca farklı yanıtlar verilmiştir. Çetin (2004), işgörenlerin örgütsel bağlılığının sağlanabilmesi için bu olgunun altındaki psikolojinin iyi anlaşılması gerektiğini belirtirken, güçlü bir örgüt kültüründe işgörenin kimlik kazanımının ve özdeşleşmesinin daha kolay ve etkili olacağını savunmaktadır. Örgüt kültüründe değer uyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini (Kalliath ve diğerleri , 1999), bireysel ve örgütsel değerlerin örgütsel bağlılığa etkisini (Finegan, 2000) ve birey ve örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi (Verquer ve diğerleri , 2003) araştıran çalışmalarda da farklı açılardan örgüt kültürünün örgütsel bağlılıkla ilişkisi vurgulanmıştır (Sezgin, 2010). Özetle, örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabileceği söylenebilir. (Chiang ve Jang, 2008; Wells ve diğerleri , 2007). Bu açıklamalardan hareketle örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa yönelik ortaya sürülen hipotezler şöyledir:

Hipotez 9a: Klan kültürü ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 9b: Klan kültürü ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 9c: Klan kültürü ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 10a: Adhokrasi kültürü ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 10b: Adhokrasi kültürü ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 10c: Adhokrasi kültürü ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 11a: Hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 11b: Hiyerarşi kültürü ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 11c: Hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 12a: Pazar kültürü ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 12b: Pazar kültürü ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 12c: Pazar kültürü ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

2.5.4. Liderlik Tarzı, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Social Science Citation Index (SSCI) içerisinde yer alan dergilerde *liderlik tarzı*, *örgütsel bağlılık* ve *örgüt kültürü* arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar araştırılmıştır. Ulaşılabilen kaynakların da kısıtlılığı göz önüne alınarak, toplamda 24 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı değişkenler arasındaki ilişkiyi sadece kavramsal olarak açıklarken bir kısmı ise alan araştırması şeklinde görgül olarak yapılmıştır. Bu bağlamda, özellikle son yıllarda üzerinde durulan konular olmak üzere, örnek olarak seçilen çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

Shim ve diğerleri (2015) tarafından, Güney Kore Polis Teşkilatında görevli 358 polis memuru üzerinde yapmış oldukları çalışmada, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgüt kültürünün

aracılık rolü araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, örgüt kültürünü ölçmek için Quinn (1988) tarafından geliştirilen ve *grup, gelişimsel, hiyerarşik* ve *rasyonel* alt boyutlarını içeren ölçek kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide dört kültür boyutunun da aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir

Simosi ve Xenikou (2010) tarafından Yunanistan'da faaliyet gösteren büyük bir hizmet işletmesinde görevli 300 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürü ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada, geliştirilen hipotezleri sınamak için çeşitli istatistiksel analizler uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, lider davranışları ile takipçilerinin duygusal ve normatif bağlılıkları arasında örgüt kültürünün aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Zhou ve diğerleri (2005) tarafından Çin'de faaliyet gösteren 180 işletmede görevli 2754 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürü ile iş tutumları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca, bu ilişkide karizmatik liderlik tarzının etkisi de araştırılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, hipotezlerin sınanması için yapılan analizler neticesinde pazar ve yenilikçilik odaklı kültürün işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve firmanın gelecekteki performansına olan inançları gibi iş tutumlarını artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca, karizmatik liderliğin işgörenlerin iş tutumları üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu ve pazar ve yenilikçilik kültürünün işgörenlerin iş tutumları üzerindeki etkisini kolaylaştırıcı bir rol oynadığını ifade etmişlerdir.

Liderlik tarzı, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ilişkisini açıklamada sosyal değişim kuramından yararlanılabilir. Sosyal değişim kuramı örgütte karşılıklı ilişkileri açıklayan bir kuramdır (Bolat ve diğerleri , 2009). Örgütlerdeki çalışma ilişkileri, bir sosyal ya da ekonomik değişim olarak nitelendirilebilir (Aryee ve diğerleri , 2002). Sosyal değişimde, bir çalışan örgüte fayda sağlaması karşılığında, sosyal ve ekonomik olarak örgütten karşılığını beklemektedir (Skarlichi ve Latham, 1996). Liderler, örgüte sağladığı faydalara karşılık, çalışanlarının sosyal ve ekonomik olarak

beklentilerini karşılarılarsa, sosyal değişim gerçekleşmekte ve sonuçta çalışanların örgütsel bağlılığı olumlu etkilenmektedir.

Liderlik tarzı, örgütsel bağlılık ve örgüt kùltürü ilişkisi inceleyen yukarıdaki açıklama ve çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir: Hipotez 13: Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kùltürünün aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 13a: Etkileşimci liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kùltürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 13b: Etkileşimci liderliğin devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüt kùltürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 13c: Etkileşimci liderliğin normatif bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kùltürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 14a: Paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kùltürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 14b: Paternalist liderliğin devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüt kùltürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 14c: Paternalist liderliğin normatif bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kùltürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 15a: Dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kùltürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 15b: Dönüşümcü liderliğin devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüt kùltürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 15c: Dönüşümcü liderliğin normatif bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kùltürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 16a: Karizmatik liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kùltürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 16b: Karizmatik liderliğin devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüt kùltürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.

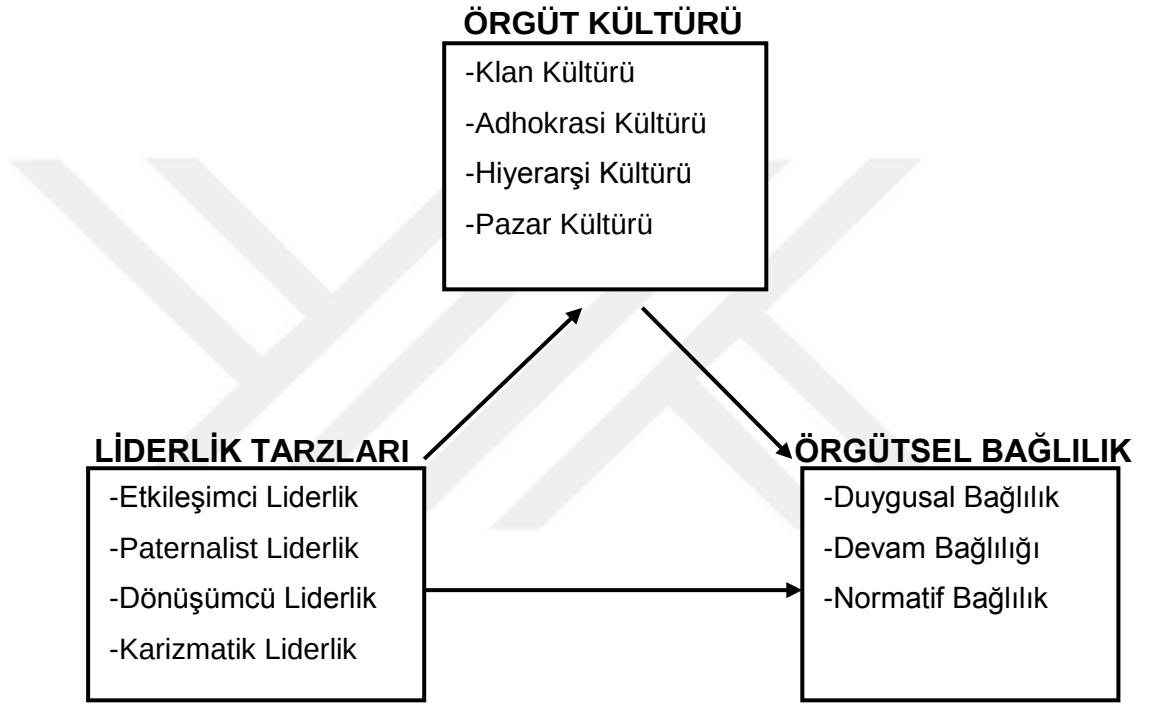
Hipotez 16c: Karizmatik liderliğin normatif bağılılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.



3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Yukarıda ayrıntıları ile açıklanan “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi” adlı çalışmanın araştırma modeli Şekil 2’de görülmektedir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’ de bulunan bir maden ve kimya firmasına bağlı işletmelerdeki toplam 6700 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Eskişehir, Kütahya ve Balıkesir illerinde bulunan 4 işletmedeki 1500 çalışandan kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

Saha çalışması kapsamında yaklaşık 1500 anket her işletmeden birer kişi vasıtasıyla işgörenlere dağıtılmış ve anketleri doldurmaları için

kendilerine 15 gün süre verilmiştir. Gönüllülük esasına göre yapılan saha çalışmamızda dağıtılan anketlerden 984 anket geri dönmüştür. Bu verilere göre, anket formlarının geri dönüş oranı % 66'dır. Geri dönen anketlerin incelenmesi sonucunda 268 anketin eksik veya hatalı doldurulduğu tespit edilerek analizlere dahil edilmemiştir. Bu durumda çalışmada analize dahil edilen anket sayısı 716'dır. 716 örneklem büyüklüğü için gereken evrenin 10.000 ve üzeri olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Ayrıca ankette toplam 69 ifade bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, anketteki toplam ifadelerin sayısının 10 katı yeterli görülmektedir. Dolayısıyla, araştırmadaki geçerli örneklem sayısının (716) evreni (6700) temsil etme yeterliliğine sahip olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Örnekleme oluşturan işgörenler, işletmelerin hepsi üniversite mezunu olan çoğu da mühendis kökenli olan üst düzey yöneticileri, yine aynı özelliklerdeki orta düzey yöneticileri, başta kimya, maden ve makine mühendisi ve diğer mühendislik dallarından olan kısım şefleri, muhasebe, insan kaynakları, pazarlama satış, ticaret ve diğer idari departmanlarda çalışan birim yöneticileri ve çalışanları ile teknisyen, üretim ustası ve işçilerden oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum ifadelerinden oluşmaktadır.

Etkileşimci Liderlik Ölçeği: Etkileşimci Liderlik ile ilgili 4 soru anket formunda kullanılmıştır. Bu sorular 1., 2., 3. ve 4. sorulardır. Etkileşimci liderliği tek boyut altında inceleyebilmek için House (1971) ve House ve Dessler(1974)'in enstümental liderlik ölçeği kullanılmıştır. Enstümental liderlik ölçeği; görev paylaşımı yapan, prosedürleri belirleyen ve beklentileri açıklayan liderleri ölçmek için kullanılır ve enstümental liderlik etkileşimci liderlikle birbirine benzer. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için bir istatistiksel veri analizi paket programı ile güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)

ölçülmüştür. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,95 olarak ölçülmüştür. Güvenirlik katsayısının dağılımı ve değerlendirilmesi aşağıdaki şekildedir (Özdamar, 1999):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bu değerlendirmeye göre ölçek yüksek derecede güvenilir seviyededir. Ölçekteki örnek sorular; “Amirim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir” ve “Amirim, yapılacak işleri programlar” şeklindedir.

Paternalist Liderlik Ölçeği: Paternalist liderlik ile ilgili 5 soru anket formunda kullanılmıştır. Bu sorular 5., 6., 7., 8. ve 9. sorulardır ve tek boyutlu paternalist liderlik ölçeği kullanılmıştır (Voich, 1995). Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,96 olarak ölçülmüştür. Ölçek yüksek derecede güvenilir düzeydedir. Ölçekteki örnek ifadeler; “Amirim, astların kişisel problemleriyle ilgilenir” ve “Amirim, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılaması için çaba sarf eder” şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, paternalist liderlik algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Dönüşümcü liderlik ile ilgili 7 soru anket formunda kullanılmıştır. Bu sorular; 10., 11., 12., 13., 14., 15. ve 16. sorulardır ve Carless ve diğerlerinin (2000) *Global Transformational Leadership Scale* (TLS) ölçeğinden alınmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,97 olarak ölçülmüştür. Ölçek yüksek derecede güvenilir düzeydedir. Ölçekteki örnek ifadeler; “Amirim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder” ve “Amirim, gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir” şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, dönüşümcü liderlik algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Karizmatik Liderlik Ölçeği: Karizmatik liderlik ile ilgili 11 soru anket formunda kullanılmıştır. Bunlardan 17., 18., 23., 24., 25, 26., ve 27. sorular CLIO (De Hoogh ,2004) ölçeğinden alınmıştır.19., 20., 21., 22. sorular ise Conger ve Kanungo (1998)'nın karizmatik liderlik ölçeğinden alınmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,97 olarak ölçülmüştür. Ölçek yüksek derecede güvenilir düzeydedir. Ölçekteki örnek ifadeler; “Amirim, ekip (takım) uğruna yüksek derecede kişisel risk alır” ve “Amirim, amaçlara ulaşmak için sürekli yeni fırsatlar arar” şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, karizmatik liderlik algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgüt Kültürü Ölçeği: Cameron ve Quin (1999) tarafından geliştirilen örgüt kültürü tipleri ile ilgili 20 soru anket formunda kullanılmıştır. 28., 29., 30., 31., 32., 33 ve 34. sorular klan kültürü, 35., 36., 37., 38., 39. ve 40. sorular adhokrasi kültürü, 41., 42., 43., 44., 45. ve 46. sorular hiyerarşi kültürü; 47., 48., 49., 50. ve 51. ve 52 sorular ise pazar kültürü ile ilgilidir.

Klan kültürü için yapılan analizde ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,88 olarak ölçülmüştür. Ölçek yüksek derecede güvenilir düzeydedir. Ölçekteki örnek ifadeler; “İşyerim çok özel bir yerdir. Büyük bir aile gibidir. İnsanlar kendi aralarında birçok şey paylaşırlar” ve “İşyerimde takım çalışmasına önem verilir, çalışanların katılımı sağlanarak kararlar ortak alınır” şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler klan kültürü algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Adhokrasi kültürü için yapılan analizde ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,87 olarak ölçülmüştür. Ölçek yüksek derecede güvenilir düzeydedir. Ölçekteki örnek ifadeler; “İşyerimdeki yöneticiler genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan kişilerdir” ve “İşyerimde yeni kaynaklar ve imkanlar elde etmek önemlidir. Yeni imkanlar ve fırsatlar araştırmaya önem verilir” şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler adhokrasi kültürü algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Hiyerarşi kültürü için yapılan analizde ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak ölçülmüştür. Ölçek yüksek derecede güvenilir düzeydedir. Ölçekteki örnek ifadeler; “İşyerim oldukça resmi kural ve prosedürleri olan bir yerdir. Çalışanların yapacağı işler bu resmi kural ve prosedürlerce belirlenmiştir” ve “İşyerimde başarı kriteri verimlilik. Güvenli ürün teslimi, üretimin düşük maliyetle ve zamanında yapılması önemlidir” şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerle hiyerarşi kültürü algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Pazar kültürü için yapılan analizde ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak ölçülmüştür. Ölçek yüksek derecede güvenilir düzeydedir. Ölçekteki örnek ifadeler; “İşyerim üretim odaklıdır. Esas olan işlerin yapılmasıdır. Çalışanlar rekabetçi ve Pazar odaklıdır” ve “İşyerimde başarı, pazara hakim olma ve pazardaki pay olarak tanımlanır. Esas olan pazarda lider olmaktır” şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerle pazar kültürü algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. 17 soru içeren ölçekte 53., 54., 55., 56., 57., ve 58. sorular duygusal bağlılık, 59., 60., 61., 62., ve 63. sorular devam bağlılığı, 64., 65., 66., 67., 68., ve 69. sorular ise normatif bağlılık ile ilgili sorulardır.

Duygusal bağlılık için yapılan analizde ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,76 olarak ölçülmüştür. Ölçek oldukça güvenilir düzeydedir. Ölçekteki örnek ifadeler; “Kariyerimin geri kalan kısmını, bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum” ve “Buranın benim için özel bir anlamı vardır” şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler duygusal bağlılık algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Devam bağlılığı için yapılan analizde ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,83 olarak ölçülmüştür. Ölçek yüksek güvenilir düzeydedir. Ölçekteki örnek ifadeler; “Burada çalışmaya devam etmek, benim için bir gerekliliktir” ve

“Buraya bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışabilirdim” şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler devam bağlılığı algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Normatif bağlılık için yapılan analizde ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak ölçülmüştür. Ölçek yüksek derecede güvenilir düzeydedir. Ölçekteki örnek ifadeler; “İşimde kalmak için, bir zorunluluk hissediyorum” ve “Buraya çok şey borçluyum” şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler normatif bağlılık algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Çizelge 1’de ölçeklerin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları gösterilmiştir.

Çizelge 1. Ölçeklerin Cronbach’s Alpha Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	Cronbach’s Alpha
Etkileşimci Liderlik	0,95
Paternalist Liderlik	0,96
Dönüşümcü Liderlik	0,97
Karizmatik Liderlik	0,97
Klan Kültürü	0,88
Adhokrasi Kültürü	0,87
Hiyerarşi Kültürü	0,85
Pazar Kültürü	0,89
Duygusal Bağlılık	0,76
Devam Bağlılığı	0,83
Normatif Bağlılık	0,87

3.4. Normallik testi

Araştırma kapsamında verilere uygulanacak analizleri belirlemek amacıyla normal dağılım testi uygulanmıştır. Normal dağılımı belirlemek için yaygın olarak ölçüt alınan parametreler, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleridir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ve +1 aralığında olması, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Çizelge 2’ de ölçeklerin normallik testi bulguları gösterilmiştir.

Çizelge 2. Ölçeklerin Normallik Testi Bulguları

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık
Etkileşimci Liderlik	-,716	,045
Paternalist Liderlik	-,171	-,849
Dönüşümcü Liderlik	-,124	-,843
Karizmatik Liderlik	-,130	-,767
Klan	-,198	-,664
Adhokrasi	-,191	-,555
Hiyerarşi	-,831	,666
Pazar	-,534	,197
Duygusal Bağlılık	-,291	-,285
Devam Bağlılığı	-,415	-,189
Normatif Bağlılık	-,295	-,324

Çizelge 2'deki bulgulara göre tüm ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ve +1 aralığında olduğu ve normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

3.5. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Araştırmamıza katılan kişilere ait yaş, cinsiyet, çalışma süreleri, eğitim durumları, çalıştıkları bölümler ve pozisyonlarına ait bilgiler tablolar halinde aşağıda verilmiştir:

Çizelge 3. Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde(%)
18-25	118	16,4
26-35	252	35,2
36-45	226	31,5
46-55	108	15,1
56 ve üzeri	12	1,8
Toplam	716	100

Çizelge 4. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	649	90,6
Kadın	67	9,4
Toplam	716	100,0

Araştırmaya katılanların %90,6'sı erkek ve %9,4'ü bayandır. Katılımcıların yaş ortalaması 37'nin üzerindedir.

Çizelge 5. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri

Çalışma Süreleri (yıl)	Frekans	Yüzde (%)
0-5	302	42,2
6-10	138	19,2
11-15	104	14,5
16-20	52	7,3
21 ve üzeri	120	16,8
Toplam	716	100,0

Araştırmaya katılanların % 40,2'si 0-5 yıl arası, % 19,2'si 6-10 yıl, % 14,5'i 11-15 yıl, % 7,3'ü 16-20 yıl ve % 16,8'i 21 yıl ve üzeri süredir bu şirketlerde çalışmaktadır.

Çizelge 6. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarının Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlk-Ortaokul	24	3,4
Lise	466	65,1
Yüksekokul	95	13,3
Lisans	122	17,0
Lisansüstü	9	1,2
Toplam	716	100,0

Araştırmaya katılanların % 3,4'ü ilk ve ortaokul, % 65,1'i lise, % 13,3'ü yüksekokul, % 17'si lisans ve % 1,2 si lisans üstü mezunudur.

Çizelge 7. Araştırmaya Katılanların Bölümlerinin Dağılımları

Bölüm	Frekans	Yüzde (%)
Üretim (Satın alma, İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge)	519	72,4
Muhasebe-Finans	16	2,3
Personel (İnsan Kaynakları)	27	3,8
Satış-Pazarlama	26	3,7
Diğer	128	17,8
Toplam	716	100,0

Araştırmaya katılanların % 72,4'ü Üretim (Satın alma, İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge), % 2,3'ü muhasebe-finance, % 3,8'i insan kaynakları, % 3,7'si satış-pazarlama % 17' si lisans üstü mezunudur.

Çizelge 8. Araştırmaya Katılanların Pozisyonlarının Dağılımları

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
İşçi	519	67,0
Büro çalışanı	14	1,9
Teknisyen	32	4,6
Memur	184	25,0
Üst Yönetici	6	0,8
Toplam	716	100,0

Araştırmaya katılanların % 67'si işçi, % 1,9'u büro çalışanı, % 4,6'sı teknisyen,% 25,7'si memur ve % 0,8'i üst düzey yöneticidir.

3.6. Verilerin Analizi

Veriler paket programlar kullanılarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda, ilk olarak ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonra korelasyon analizi ve son olarak hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR (ANA TARTIŞMA)

Bu bölümde paket programlar ile yapılan analizlerin sonuçları ve bu analizlerin değerlendirilmesi yer almaktadır.

4.1. Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002). Faktör analizinde kullanılan iki genel yaklaşım vardır. Bunlar *açımlayıcı faktör analizi* (exploratory factor analysis) ve *doğrulayıcı faktör analizidir* (confirmatory factor analysis). Araştırmacının, ölçme aracının ölçtüğü faktörlerin sayısı hakkında bir bilgisinin olmadığı, belli bir hipotezi sınamak yerine, ölçme aracıyla ölçülen faktörlerin doğası hakkında bir bilgi edinmeye çalıştığı inceleme çeşitlerine *açımlayıcı faktör analizi*; araştırmacının kuramı doğrultusunda geliştirdiği bir hipotezi test etmeye yönelik araştırmalarda kullanılan analiz türü ise *doğrulayıcı faktör analizi* olarak tanımlanır (Tavşancıl, 2006). Başka bir deyişle doğrulayıcı faktör analizinde, *açımlayıcı faktör analizlerinden* farklı olarak, araştırmacı tarafından daha önceden belirlenen bir faktöriyel yapı sınanmaktadır (Yener, 2007).

Bu kapsamda, çalışmamızda kullanılan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin *açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi* yapılmıştır.

4.1.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizinde varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Faktör sayısı belirlenirken; faktör öz değerlerinin 1 ve üzerinde olması, ölçek maddelerinin bir faktör altında en az 0,50 değerini alması ve en az üç

maddeden oluşması, bir maddenin faktörler altındaki değer farkının en az 0,10 olması ölçütleri göz önünde bulundurulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Çizelge 9'da *liderlik tarzları ölçeğine* yönelik yapılan faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük dört faktör belirlenmiştir. Dört faktör, toplam varyansın 0,81'ini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,974'tür. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2 = 23816,007$; $p < 0,001$). Ölçek maddelerinin orjinallerinde olduğu gibi karizmatik, dönüşümcü, paternalist ve etkileşimci liderlik faktörleri altında toplandığı saptanmıştır.

Çizelge 9. Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi
Sonuçları (N=716)

Ölçek Maddeleri	Karizmatik	Dönüşümcü	Paternalist	Etkileşimci
K7	<u>0,798</u>	0,282	0,182	0,149
K5	<u>0,779</u>	0,365	0,206	0,191
K8	<u>0,770</u>	0,266	0,259	0,234
K6	<u>0,768</u>	0,280	0,233	0,200
K4	<u>0,750</u>	0,366	0,218	0,204
K3	<u>0,742</u>	0,388	0,221	0,188
K10	<u>0,741</u>	0,295	0,325	0,173
K9	<u>0,734</u>	0,281	0,327	0,245
K1	<u>0,728</u>	0,417	0,258	0,168
K2	<u>0,683</u>	0,454	0,276	0,200
K11	<u>0,631</u>	0,100	0,382	0,100
D5	0,438	<u>0,743</u>	0,272	0,218
D3	0,389	<u>0,738</u>	0,361	0,220
D6	0,401	<u>0,737</u>	0,257	0,244
D4	0,413	<u>0,716</u>	0,377	0,186
D2	0,411	<u>0,709</u>	0,375	0,237
D7	0,444	<u>0,685</u>	0,259	0,229
D1	0,354	<u>0,670</u>	0,450	0,205
P3	0,358	0,294	<u>0,799</u>	0,186
P4	0,281	0,294	<u>0,795</u>	0,229
P5	0,332	0,328	<u>0,769</u>	0,193
P2	0,332	0,348	<u>0,768</u>	0,211
P1	0,328	0,313	<u>0,746</u>	0,299
E1	0,177	0,161	0,143	<u>0,892</u>
E2	0,225	0,187	0,213	<u>0,866</u>
E3	0,214	0,168	0,185	<u>0,860</u>
E4	0,174	0,211	0,195	<u>0,850</u>
Özdeğer	17,203	2,234	1,553	1,065
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%29,190	%20,021	%17,652	%14,824
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%29,190	%49,211	%66,863	%81,687
KMO Değeri	0,974			
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 23816,007; p < 0,001$			

Çizelge 10'da *örgüt kültürü ölçeğine* yönelik yapılan ilk faktör analizi sonucunda, hiyerarşi boyutuna ait H1, H2 ve H3 maddelerinin birden çok faktör altında binişik faktör yüküyle yüklendiği tespit edilerek ($<0,10$) analizden çıkarılmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda, öz değeri birden büyük dört faktör belirlenmiştir. Dört faktör, toplam varyansın 0,63'ünü açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,935'dir. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=10426,619$; $p<0,001$). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi dört faktörde (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) toplandığı saptanmıştır.

Çizelge 10. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=716)

Ölçek Maddeleri	Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi	Pazar
KL1	<u>0,575</u>	-0,340	0,410	0,049
KL2	<u>0,612</u>	-0,386	0,325	0,076
KL3	<u>0,651</u>	-0,358	0,279	0,091
KL4	<u>0,663</u>	-0,372	0,335	0,088
KL5	<u>0,656</u>	-0,438	0,178	0,006
KL6	<u>0,691</u>	-0,297	0,090	0,032
AD1	-0,241	<u>0,652</u>	-0,038	-0,159
AD2	-0,261	<u>0,697</u>	-0,215	-0,139
AD3	-0,315	<u>0,681</u>	-0,160	-0,190
AD4	-0,249	<u>0,696</u>	-0,210	-0,229
AD5	-0,217	<u>0,674</u>	-0,407	-0,090
AD6	-0,161	<u>0,632</u>	-0,385	-0,073
H4	0,352	-0,063	<u>0,623</u>	0,414
H5	0,364	0,067	<u>0,672</u>	0,401
H6	0,340	0,076	<u>0,654</u>	0,330
P1	-0,037	0,370	0,171	<u>0,649</u>
P2	-0,250	0,413	0,049	<u>0,588</u>
P3	-0,349	0,351	0,074	<u>0,665</u>
P4	-0,259	0,471	0,111	<u>0,666</u>
P5	-0,229	0,458	0,112	<u>0,647</u>
P6	-0,140	0,500	0,135	<u>0,607</u>
Özdeğer	10,193	2,679	1,259	1,100
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%42,472	%11,163	%5,245	%4,584
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%42,472	%53,635	%58,879	%63,464
KMO Değeri	0,935			
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 10426,619$; $p < 0,001$			

Çizelge 11’de *örgütsel bağlılık ölçeğine* yönelik yapılan ilk faktör analizi sonucunda, duygusal bağlılık boyutunun DuyB6 ve devam bağlılığı boyutunun DevB5 maddelerinin faktör yükünün 0,50 den düşük olması; normatif bağlılık boyutunun NorB1 maddesi iki faktör altında binişik faktör değeri alması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda öz değeri birden büyük üç faktör belirlenmiştir. Üç faktör, toplam varyansın 0,61’ini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,917’dir. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=6150,386$; $p<0,001$). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi üç faktörde (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) toplandığı saptanmıştır.

Çizelge 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=716)

Ölçek Maddeleri	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
DuyB1	0,745	-0,334	0,189
DuyB2	0,789	-0,369	0,208
DuyB3	0,877	-0,444	0,275
DuyB4	0,842	-0,456	0,179
DuyB5	0,746	-0,437	0,172
DevB1	0,275	0,571	0,312
DevB2	0,416	0,712	0,316
DevB3	0,443	0,905	0,282
DevB4	0,323	0,898	0,039
DevB6	0,434	0,632	0,217
NorB2	0,161	-0,356	0,757
NorB3	0,139	-0,386	0,790
NorB4	-0,080	-0,319	0,710
NorB5	0,018	-0,448	0,799
NorB6	-0,231	-0,021	0,663
Özdeğer	6,820	2,384	1,182
Açıklanan VaryansYüzdesi	%40,115	%14,023	%6,954
ToplamAçıklanan Varyans Yüzdesi	%40,115	%54,138	%61,092
KMO Değeri	0,917		
Barlett Küresellik Değeri	$X^2=6150,386$; $p<0,001$		

4.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmamızda, hipotezlerimizi test etmeye yönelik oluşturduğumuz araştırma modelinin en uygun model olup olmadığını ölçmek için yapısal eşitlik istatistik paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda, araştırmamızda kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini sınamak ve en iyi uyum değerine ulaşmak için dört alternatif faktör modeli (tek faktörlü, 1.düzye çok faktörlü (ilişkili), 1.düzye çok faktörlü (ilişkisiz) ve 2. düzey çok faktörlü) sınanmıştır (Meydan ve Şeşen, 2015).

Alternatif modellerden hangisinin kabul edileceğini belirleme için uyum istatistiklerine bakmak gerekmektedir. Çünkü uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine ilişkin bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Diğer bir deyişle, yapılan analizler sonucu ortaya çıkan değerlerin belirli sınırların altında ya da üstünde olması beklenmektedir.

Şimşek (2007)'e göre, modelin kabul edilebilir olup olmadığını ölçmek amacıyla ilk olarak X^2 (Ki-kare) değerine bakılmalıdır. Başka bir ifadeyle X^2 değerinin anlamlı çıkması istenmektedir. X^2 değeri, evren kovaryans matrisi ile örneklem kovaryans matrisinin birbiriyle uyumuna bakar. Fakat X^2 değeri örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlı olduğu için genellikle anlamlı çıkmaktadır. Bu nedenle X^2 değerinin serbestlik derecesine (df) bölünmesiyle diğer bir hesaplama yapılır ve bu oranın iki veya altında olması modelin iyi bir model olduğunu, beş veya daha altında bir değer olması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir.

Bu değerlerin dışında başka değerler de türetilmiştir. Bu uyum iyiliği istatistiklerinden hangisinin kullanılacağına dair ilgili yazında tam bir uzlaş bulunmamaktadır (Şimşek, 2007). Ancak, modeldeki serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin karmaşıklığından etkilenmeyen RMSEA değeri, hem yorumlama kolaylığı ve güven aralığı sağlama hem de örneklem büyüklüğünden bağımsız tahminler sağlama açısından özel bir öneme sahiptir. Söz konusu RMSEA değerinin .08 veya altında olması istenmektedir (Şimşek, 2007). Ayrıca model uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde yaygın kullanılan değerler RMR ve GFI (İyilik Uyum İndeksi) değerleridir. RMR

değerinin 0,05 ve daha düşük olması iyi uyumun, 0,05 ve 0,08 aralığında olması ise kabul edilebilir uyumun göstergesi olduğu kabul edilmektedir. GFI değeri modeldeki varyans ve kovaryansın nispi miktarını ifade etmektedir. 0,90 ve üzeri değer alması iyi uyumun 0,85 ve üzeri değer alması kabul edilebilir uyumun göstergesidir. (Meydan ve Şeşen, 2015). Model uyumunun değerlendirilmesinde örneklem büyüklüğünü ve modeldeki serbestlik derecesini dikkate alan bir diğer test de NFI'nin (Normlaştırılmış uyum İndeksi) örneklem büyüklüğüne duyarsızlaştırılmış hali olan CFI'dir. Söz konusu değerlerin .90'dan büyük olması, kabul edilebilir bir uyum değerinin, .95'den büyük olmaları ise iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilir (Şimşek, 2007).

4.1.2.1. Liderlik ölçekleri

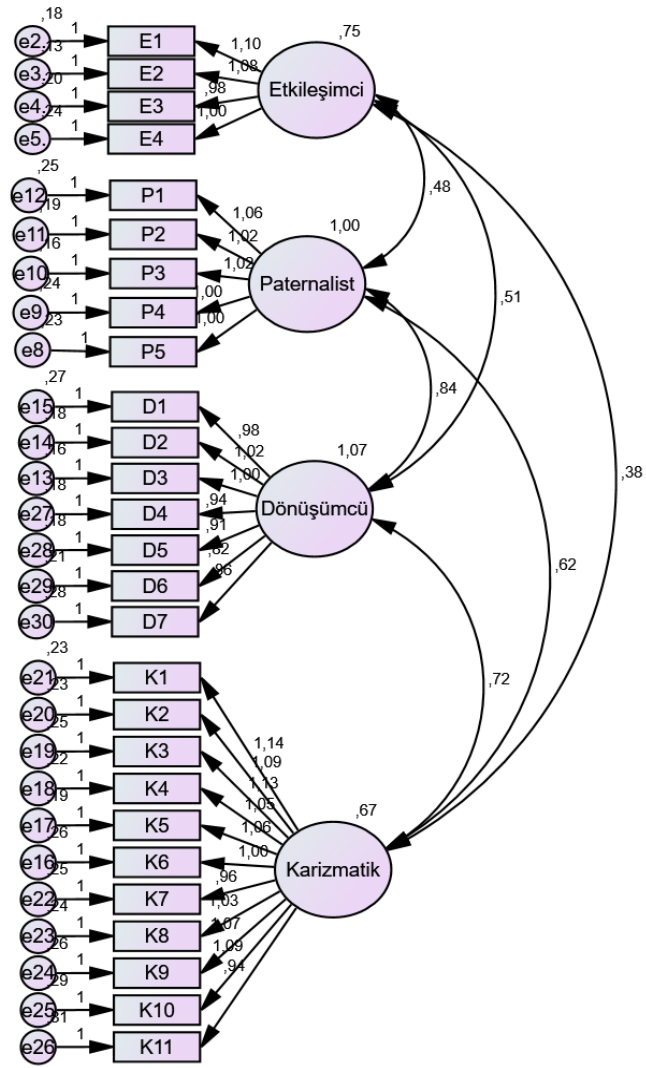
Liderlik tarzlarına ait ölçekler (etkileşimci liderlik, paternalist liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik) için en uygun DFA modelinin hangisi olduğunu tespit etmek amacıyla ölçekler tek faktörlü, 1.düzey çok faktörlü (ilişkili), 1.düzey çok faktörlü (ilişkisiz) ve 2. düzey çok faktörlü model olarak test edilmiştir.

Bu bağlamda, liderlik tarzlarına ait ölçeklerin alternatif faktör modellerinin karşılaştırmalı uyum değerleri Çizelge 12' de gösterilmektedir.

Çizelge 12. Liderlik Ölçeklerine ilişkin Model Karşılaştırmaları

Modeller	CMIN/ DF	GFI	RMR	CFI	RMSEA
Tek Faktörlü	21,359	0,460	0,095	0,460	0,169
1.Düzey Çok Faktörlü (ilişkili)	4,452	0,861	0,032	0,954	0,069
1.Düzey Çok Faktörlü (ilişkisiz)	9,966	0,745	0,530	0,878	0,112
2.Düzey Çok Faktörlü	4,444	0,860	0,034	0,954	0,069

Çizelge 12’de en iyi uyum değerlerine sahip modelin 1.düzey çok faktörlü (ilişkili) model olduğu görülmektedir.Modelin uyum indexlerinin iyi (CFI ve RMR) ve kabul edilebilir (CMIN/DF, GFI, RMSEA) düzeylerde olduğu saptanmıştır.1.düzey çok faktörlü model (ilişkili) aşağıda şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil 3. Lidek ölçeği 1.düzye çok faktörlü model (ilişkili)

4.1.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

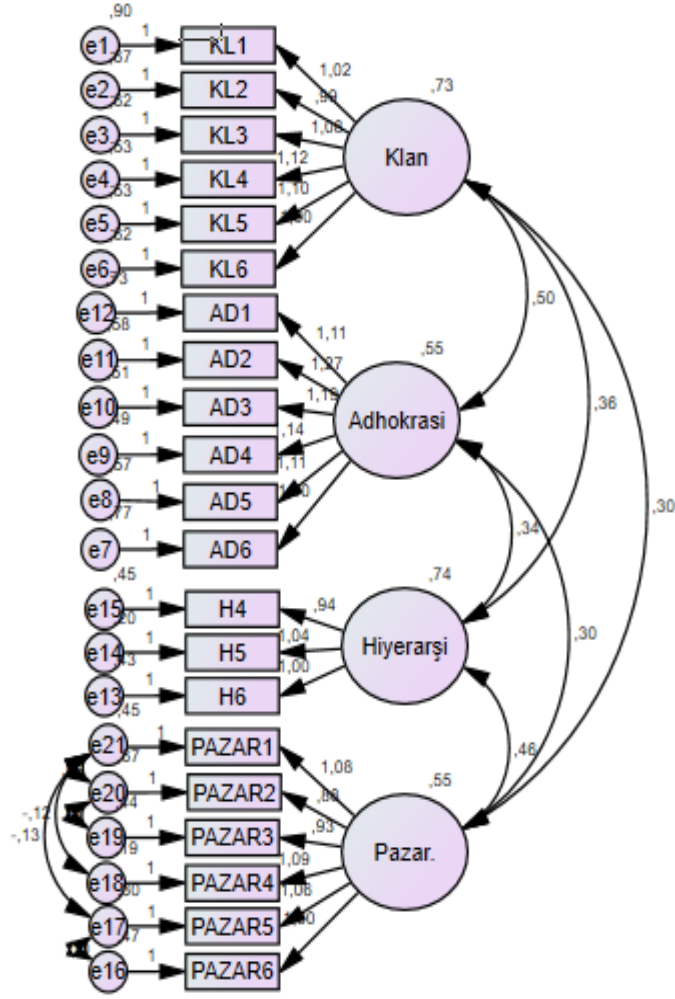
Örgüt kültürüne ait ölçek için en uygun DFA modelinin hangisi olduğunu tespit etmek amacıyla ölçekler tek faktörlü, 1.düzye çok faktörlü (ilişkili), 1.düzye çok faktörlü (ilişkisiz) ve 2. düzye çok faktörlü model olarak test edilmiştir.

Bu bağlamda, örgüt kültürüne ait ölçeğin alternatif faktör modellerinin karşılaştırmalı uyum değerleri çizelge 13' te gösterilmektedir.

Çizelge13. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Model Karşılaştırmaları

Modeller	CMIN/ DF	GFI	RMR	CFI	RMSEA
Tek Faktörlü	20,079	0,560	0,217	0,598	0,163
1.Düzye Çok Faktörlü (İlişkili)	5,578	0,873	0,057	0,907	0,080
1.Düzye Çok Faktörlü (İlişkisiz)	11,247	0,767	0,372	0,785	0,120
2.Düzye Çok Faktörlü	6,473	0,855	0,085	0,888	0,087
Modifiye Edilmiş 1.Düzye Çok Faktörlü (İlişkili)	4,435	0,901	0,054	0,932	0,069

Çizelge 13'te en iyi uyum değerlerine sahip modelin 1.düzye çok faktörlü (ilişkili) model olduğu görülmektedir. Modelin GFI, CFI, RMR ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu, CMIN/DF değerinin ise iyi veya kabul edilebilir düzeyde olmadığı saptanmıştır. Bu nedenle modele modifikasyon işlemi uygulanmıştır. Modifikasyon işleminden sonra modelin CMIN/DF, CFI, RMR ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir, GFI değerinin iyi düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin 1.düzye çok faktörlü model (ilişkili) aşağıda şekil 4'te gösterilmiştir



.Şekil 4. Örgüt kültürü ölçeği 1.düzye çok faktörlü model (ilişkili)

4.1.2.3.Örgütsel Bağlılık Ölçeği

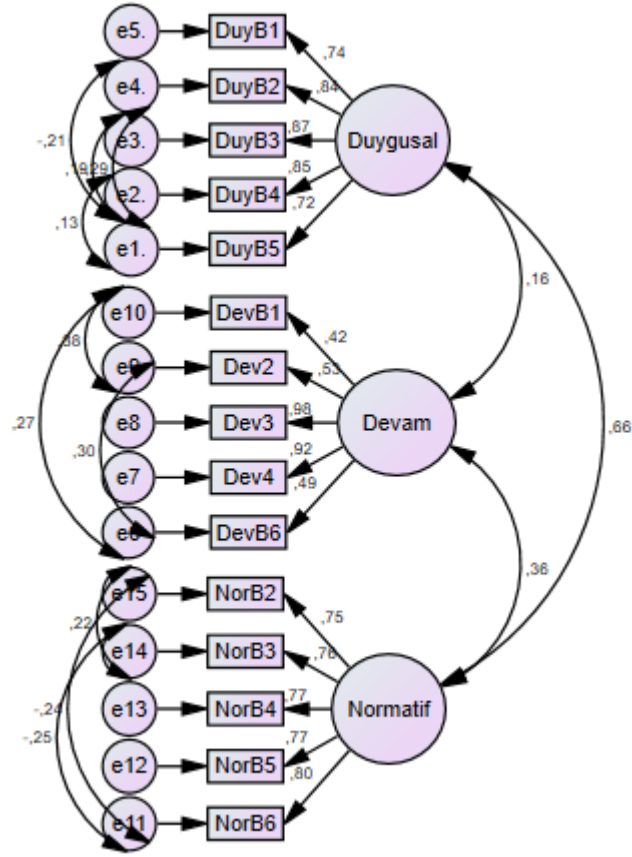
Örgütsel bağlılığa ait ölçek için en uygun DFA modelinin hangisi olduğunu tespit etmek amacıyla, ölçekler tek faktörlü, 1.düzye çok faktörlü (ilişkili), 1.düzye çok faktörlü (ilişkisiz) ve 2. düzye çok faktörlü model olarak test edilmiştir.

Bu bağlamda, örgütsel bağlılığa ait ölçeğin alternatif faktör modellerinin karşılaştırmalı uyum değerleri Çizelge 14' te gösterilmektedir.

Çizelge 14. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin Model Karşılaştırmaları

Modeller	CMIN/ DF	GFI	RMR	CFI	RMSEA
Tek Faktörlü	31,428	0,606	0,187	0,585	0,206
1.Düzye Çok Faktörlü (İlişkili)	7,985	0,875	0,114	0,910	0,099
1.Düzye Çok Faktörlü (İlişkisiz)	12,043	0,818	0,354	0,849	0,124
2.Düzye Çok Faktörlü	7,985	0,875	0,154	0,908	0,099
Modifiye Edilmiş 1.Düzye Çok Faktörlü (İlişkili)	4,827	0,942	0,074	0,955	0,073

Çizelge 14'te en iyi uyum değerlerine sahip modelin 1.düzye çok faktörlü (ilişkili) model olduğu görülmektedir. Modelin GFI ve CFI değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu, CMIN/DF, RMR ve RMSEA değerlerinin ise iyi veya kabul edilebilir düzeyde olmadığı saptanmıştır. Bu nedenle modele modifikasyon işlemi uygulanmıştır. Modifikasyon işleminden sonra modelin CMIN/DF, RMR ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir, GFI ve CFI değerlerinin iyi düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin 1.düzye çok faktörlü model (ilişkili) aşağıda şekil 5'te gösterilmiştir.



.Şekil 5. Örgütsel Bağlılık ölçeği 1.düzye çok faktörlü model (ilişkili)

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Araştırmamızda kullanılan 11 değişkenin ortalamaları ve standart sapmaları çizelge 16’ da; birbirleri arasındaki ilişkiler ise çizelge 15’te gösterilmiştir.

Çizelge 15. Değişkenlerin Standart Sapma ve Ortalama Değerleri
(N=716)

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Etkileşimci Liderlik	3,5541	0,92779
Paternalist Liderlik	3,0489	1,04292
Dönüşümcü Liderlik	3,0273	0,98098
Karizmatik Liderlik	2,9462	0,87874
Klan Kültürü	2,9714	0,95943
Adhokrasi Kültürü	2,9427	0,90223
Hiyerarşi Kültürü	3,7756	0,92261
Pazar Kültürü	3,5912	0,80043
Duygusal Bağlılık	3,3425	0,93989
Devam Bağlılığı	3,2680	0,91665
Normatif Bağlılık	3,0922	0,97745

Çizelge 16. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Etkileşimci L.	1										
2.Paternalist L.	.531**	1									
3.Dönüşümcü L.	.544**	.780**	1								
4.Karizmatik L.	.513**	.729**	.824**	1							
5.Klan K.	.363**	.536**	.491**	.593**	1						
6.Adhokrasi K.	.342**	.477**	.509**	.582**	.695**	1					
7.Hiyerarşi K.	.460**	.378**	.363**	.373**	.429**	.474**	1				
8.Pazar K.	.397**	.347**	.345**	.387**	.428**	.507**	.658**	1			
9.Duygusal B.	.246**	.276**	.262**	.270**	.485**	.443**	.479**	.519**	1		
10.Devam B.	.126**	.168**	.148**	.174**	.206**	.230**	.235**	.286**	.306**	1	
11.Normatif B.	.213**	.244**	.270**	.303**	.415**	.435**	.391**	.456**	.602**	.481**	1

**P<0,01

Çizelge 16'da verilen korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde, etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık ($r=0,246$; $p<0,01$), devam bağlılığı ($r=0,126$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=0,213$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde paternalist liderlik ile duygusal bağlılık ($r=0,276$; $p<0,01$), devam bağlılığı ($r=0,168$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=0,244$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde paternalist liderlik ile duygusal bağlılık ($r=0,262$; $p<0,01$), devam bağlılığı ($r=0,148$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=0,270$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde paternalist liderlik ile duygusal bağlılık ($r=0,270$; $p<0,01$),

devam bağıllığı ($r=0,174$; $p<0,01$) ve normatif bağıllık ($r=0,303$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiler incelendiğinde, etkileşimci liderlik ile örgüt kültürü boyutlarından olan klan kültürü ($r=0,363$; $p<0,01$), adhokrasi kültürü ($r=0,342$; $p<0,01$), hiyerarşi kültürü ($r=0,460$; $p<0,01$) ve pazar kültürü ($r=0,397$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Paternalist liderlik ile örgüt kültürü boyutlarından olan klan kültürü ($r=0,536$; $p<0,01$), adhokrasi kültürü ($r=0,477$; $p<0,01$), hiyerarşi kültürü ($r=0,378$; $p<0,01$) ve pazar kültürü ($r=0,347$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü boyutlarından olan klan kültürü ($r=0,491$; $p<0,01$), adhokrasi kültürü ($r=0,509$; $p<0,01$), hiyerarşi kültürü ($r=0,363$; $p<0,01$) ve pazar kültürü ($r=0,345$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Karizmatik liderlik ile örgüt kültürü boyutlarından olan klan kültürü ($r=0,593$; $p<0,01$), adhokrasi kültürü ($r=0,582$; $p<0,01$), hiyerarşi kültürü ($r=0,244$; $p<0,01$) ve pazar kültürü ($r=0,387$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiler incelendiğinde, klan kültürü ile örgütsel bağıllık boyutları olan duygusal bağıllık ($r=0,485$; $p<0,01$), devam bağıllığı ($r=0,206$; $p<0,01$) ve normatif bağıllık ($r=0,415$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Adhokrasi kültürü ile örgütsel bağıllık boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde adhokrasi ile duygusal bağıllık ($r=0,443$; $p<0,01$), devam bağıllığı ($r=0,230$; $p<0,01$) ve normatif bağıllık ($r=0,435$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağıllık boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde hiyerarşi ile duygusal bağıllık ($r=0,479$; $p<0,01$), devam bağıllığı ($r=0,235$; $p<0,01$) ve normatif bağıllık ($r=0,391$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Pazar kültürü ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde paternalist liderlik ile duygusal bağlılık ($r=0,519$; $p<0,01$), devam bağlılığı ($r=0,286$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=0,456$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Hipotez Testi ve Sonuçları

Araştırma kapsamında hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde örgüt kültürünün aracı etkisini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny'nin (1986) geliştirdiği aracı etki modelinden yararlanılmıştır. Aracı etkiden söz edebilmek için, aracı değişkenin analize dahil edilmesiyle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsız hale gelmesi (tam aracılık), azalması (kısmi aracılık), R^2 değerinde artış olması ve tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkinin olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Çizelge 17 model 1'de, etkileşimci liderlik bağımlı değişkenlerden olan duygusal ($\beta=.249$, $p<0,05$), devam ($\beta=.124$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.224$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Aynı şekilde model 2' de etkileşimci liderlik aracı değişken görevi gören klan ($\beta=.375$, $p<0,05$), adhokrasi ($\beta=.332$, $p<0,05$), hiyerarşi ($\beta=.457$, $p<0,05$) ve pazar kültürlerini ($\beta=.342$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Çizelge 17 model 3a aracı etki modelinde, klan kültürü aracı değişkeninin etkileşimci liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle, etkileşimci liderliğin duygusal ($\beta=.082$, $p<0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=.076$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalırken, devam bağlılığı ($\beta=.058$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir. Klan kültürü duygusal ($\beta=.446$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.176$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.395$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre klan kültürünün; etkileşimci liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık, etkileşimci liderlik ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Model 3b aracı etki modelinde, adhokrasi kültürü aracı değişkeninin etkileşimci liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle, etkileşimci liderliğin duygusal ($\beta=.108$, $p<0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=.077$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalırken, devam bağlılığı ($\beta=.053$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir. Adhokrasi kültürü duygusal ($\beta=.422$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.215$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.444$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre adhokrasi kültürünün; etkileşimci liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık, etkileşimci liderlik ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Model 3c aracı etki modelinde, hiyerarşi kültürü aracı değişkeninin etkileşimci liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle, etkileşimci liderliğin duygusal ($\beta=.033$, $p>0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.022$, $p>0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=.045$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir. Hiyerarşi kültürü duygusal ($\beta=.472$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.222$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.393$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre hiyerarşi kültürünün; etkileşimci liderlik ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Model 3d aracı etki modelinde, pazar kültürü aracı değişkeninin etkileşimci liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle etkileşimci liderliğin duygusal ($\beta=.048$, $p>0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.014$, $p>0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=.04$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir. Pazar kültürü duygusal ($\beta=.587$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.320$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.538$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre pazar kültürünün; etkileşimci liderlik ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 18 model 1'de, paternalist liderlik bağımlı değişkenlerden olan duygusal ($\beta=.249$, $p<0,05$), devam ($\beta=.121$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.249$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Aynı şekilde model 2' de paternalist liderlik aracı değişken görevi gören klan ($\beta=.493$, $p<0,05$), adhokrasi ($\beta=.412$, $p<0,05$), hiyerarşi ($\beta=.334$, $p<0,05$) ve pazar kültürlerini ($\beta=.266$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Çizelge 18 model 3a aracı etki modelinde, klan kültürü aracı değişkeninin paternalist liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle, paternalist liderliğin duygusal ($\beta=.02$, $p>0,05$), devam ($\beta=.071$, $p>0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=.028$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir. Klan kültürü duygusal ($\beta=.462$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.155$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.406$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre klan kültürünün; paternalist liderlik ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Model 3b aracı etki modelinde, adhokrasi kültürü aracı değişkeninin paternalist liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle paternalist liderliğin duygusal bağlılık ($\beta=.076$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalırken, devam ($\beta=.066$, $p>0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=.043$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir.. Adhokrasi kültürü duygusal ($\beta=.419$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.197$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.447$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre adhokrasi kültürünün; paternalist liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık, paternalist liderlik ile devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir

Model 3c aracı etki modelinde, hiyerarşi kültürü aracı değişkeninin paternalist liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle paternalist liderliğin duygusal ($\beta=.10$, $p<0,05$), devam ($\beta=.081$, $p<0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=.105$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalmaktadır. Hiyerarşi kültürü duygusal ($\beta=.445$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.198$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.369$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre hiyerarşi kültürünün; paternalist liderlik ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Model 3d aracı etki modelinde, pazar kültürü aracı değişkeninin paternalist liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle paternalist liderliğin duygusal ($\beta=.098$, $p<0,05$), devam ($\beta=.068$, $p<0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=.091$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalmaktadır. Pazar

kültürü duygusal ($\beta=.565$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.296$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.515$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre pazar kültürünün; paternalist liderlik ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 19 model 1' de, dönüşümcü liderlik, bağımlı değişkenlerden olan duygusal ($\beta=.251$, $p<0,05$), devam ($\beta=.121$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.268$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Aynı şekilde model 2' de dönüşümcü liderlik aracı değişken görevi gören klan ($\beta=.48$, $p<0,05$), adhokrasi ($\beta=.468$, $p<0,05$), hiyerarşi ($\beta=.341$, $p<0,05$) ve pazar kültürlerini ($\beta=.281$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Çizelge 19 model 3a aracı etki modelinde, klan kültürü aracı değişkeninin dönüşümcü liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle, dönüşümcü liderliğin duygusal ($\beta=.03$, $p>0,05$) ve devam bağlılığı ($\beta=.058$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelirken, normatif bağlılık ($\beta=.086$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalmaktadır. Klan kültürü, duygusal ($\beta=.459$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.167$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.379$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. . Bu sonuçlara göre klan kültürünün; dönüşümcü liderlik ile duygusal ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide tam aracılık, dönüşümcü liderlik ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Model 3b aracı etki modelinde, adhokrasi kültürü aracı değişkeninin dönüşümcü liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle, dönüşümcü liderliğin duygusal ($\beta=.047$, $p>0,05$) devam ($\beta=.039$, $p>0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=.064$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir. Adhokrasi kültürü duygusal ($\beta=.434$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.211$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.435$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre adhokrasi kültürünün; dönüşümcü liderlik ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Model 3c aracı etki modelinde, hiyerarşi kültürü aracı değişkeninin dönüşümcü liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle, dönüşümcü liderliğin

duygusal ($\beta=.097$, $p<0,05$) ve normatif bağıllık ($\beta=.146$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalırken, devam bağıllığı ($\beta=.068$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir. Hiyerarşi kültürü duygusal ($\beta=.450$, $p<0,05$), devam bağıllığı ($\beta=.207$, $p<0,05$) ve normatif bağıllığı ($\beta=.357$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre hiyerarşi kültürünün; dönüşümcü liderlik ile duygusal ve normatif bağıllık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu, dönüşümcü liderlik ile devam bağıllığı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Model 3d aracı etki modelinde, pazar kültürü aracı değişkeninin dönüşümcü liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle, dönüşümcü liderliğin duygusal ($\beta=.090$, $p<0,05$) ve normatif bağıllık ($\beta=.127$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalırken, devam bağıllığı ($\beta=.052$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir. Pazar kültürü duygusal ($\beta=.571$, $p<0,05$), devam bağıllığı ($\beta=.305$, $p<0,05$) ve normatif bağıllığı ($\beta=.503$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre pazar kültürünün; dönüşümcü liderlik ile duygusal ve normatif bağıllık arasındaki ilişkide kısmi aracılık, dönüşümcü liderlik ile devam bağıllığı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 20 model 1' de karizmatik liderlik, bağımlı değişkenlerden olan duygusal ($\beta=.288$, $p<0,05$), devam ($\beta=.181$, $p<0,05$) ve normatif bağıllığı ($\beta=.336$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Aynı şekilde model 2' de karizmatik liderlik aracı değişken görevi gören klan ($\beta=.647$, $p<0,05$), adhokrasi ($\beta=.597$, $p<0,05$), hiyerarşi ($\beta=.391$, $p<0,05$) ve pazar kültürlerini ($\beta=.352$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Çizelge 20 model 3a aracı etki modelinde, klan kültürü aracı değişkeninin karizmatik liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle, karizmatik liderliğin duygusal ($\beta=-.029$, $p>0,05$) ve devam bağıllığı ($\beta=.082$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelirken, normatif bağıllık ($\beta=.097$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalmaktadır. Klan kültürü duygusal ($\beta=.490$, $p<0,05$), devam bağıllığı ($\beta=.152$, $p<0,05$) ve normatif bağıllığı ($\beta=.369$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre klan kültürünün; karizmatik liderlik ile duygusal ve devam bağıllığı arasındaki

ilişkide tam aracılık, karizmatik liderlik ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Model 3b aracı etki modelinde, adhokrasi kültürü aracı değişkeninin karizmatik liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle, karizmatik liderliğin duygusal ($\beta=.019$, $p>0,05$), devam ($\beta=.062$, $p>0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=.083$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir. Adhokrasi kültürü duygusal ($\beta=.449$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.198$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.424$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre adhokrasi kültürünün; karizmatik liderlik ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Model 3c aracı etki modelinde, hiyerarşi kültürü aracı değişkeninin karizmatik liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle, karizmatik liderliğin duygusal ($\beta=.112$, $p<0,05$), devam ($\beta=.104$, $p<0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=.202$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalmaktadır. Hiyerarşi kültürü duygusal ($\beta=.448$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.196$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.341$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre hiyerarşi kültürünün; karizmatik liderlik ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Model 3d aracı etki modelinde, pazar kültürü aracı değişkeninin karizmatik liderlikle birlikte analize dahil edilmesiyle, karizmatik liderliğin duygusal ($\beta=.086$, $p<0,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=.165$, $p<0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde azalırken, devam bağlılığı ($\beta=.077$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir. Pazar kültürü duygusal ($\beta=.0573$, $p<0,05$), devam bağlılığı ($\beta=.294$, $p<0,05$) ve normatif bağlılığı ($\beta=.486$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre pazar kültürünün; karizmatik liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık, karizmatik liderlik ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Diğer bir sonuca göre, çizelge 17, 18, 19 ve 20' deki tüm aracı model ilişkilerinde (model 3a, 3b, 3c ve 3d) R^2 değerlerinde artış tespit edilmiştir.

Çizelge 17. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi

Değişkenler	Direkt Etki							Aracılık Etkisi				Aracılık Etkisi				Aracılık Etkisi			
	Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi	Pazar	DB	DVB	NB	Duygusal Bağlılık(DB)				Devam Bağlılığı(DVB)				Normatif Bağlılık (NB)			
	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Model 1																			
Etkileşimci					0,249**	0,124**	0,224**												
F					46,087	11,532	34,096												
R kare					0,06	0,015	0,045												
Model 2																			
Etkileşimci	0,375**	,332**	,457**	,342**															
F	108,1288	94,6671	191,622	133,209															
R kare	0,13	0,117	0,211	0,157															
Model 3a																			
Etkileşimci								0,082**				0,058				0,076**			
Klan								0,446**				0,176**				0,395**			
F								113,01				17,001				76,413			
R kare								0,2407				0,045				0,176			
Model 3b																			
Etkileşimci								0,108**				0,053				0,077**			
Adhokrasi								0,422**				0,215**				0,444**			
F								92,525				20,93				85,805			
R kare								0,206				0,055				0,194			
Model 3c																			
Etkileşimci									0,033				0,022				0,045		
Hiyerarşi									0,472**				0,222**				0,393**		
F									106,814				20,98				64,916		
R kare									0,23				0,055				0,154		
Model 3d																			
Etkileşimci										0,048				0,014				0,04	
Pazar										0,587**				0,320**				0,538**	
F										132,88				31,87				94,331	
R kare										0,271				0,082				0,209	
**p<0,05																			

Çizelge 18. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi

Değişkenler	Direkt Etki							Aracılık Etkisi				Aracılık Etkisi				Aracılık Etkisi			
	Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi	Pazar	DB	DVB	NB	Duygusal Bağlılık(DB)				Devam Bağlılığı(DVB)				Normatif Bağlılık (NB)			
	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Model 1																			
Paternalist					0,249**	0,121**	0,249**												
F					59,042	14,037	52,913												
R kare					0,076	0,019	0,069												
Model 2																			
Paternalist	0,493**	0,412**	0,334**	0,266**															
F	288,512	210,395	119,238	97,768															
R kare	0,287	0,227	0,143	0,12															
Model 3a																			
Paternalist								0,02				0,071				0,028			
Klan								0,462**				0,155**				0,406**			
F								109,74				17,64				74,346			
R kare								0,235				0,047				0,172			
Model 3b																			
Paternalist								0,076**				0,066				0,043			
Adhokrasi								0,419**				0,197**				0,447**			
F								89,897				21,685				84,145			
R kare								0,201				0,057				0,191			
Model 3c																			
Paternalist										0,10**				0,081**				0,105**	
Hiyerarşi										0,445**				0,198**				0,369**	
F										112,731				23,774				69,6	
R kare										0,24				0,062				0,163	
Model 3d																			
Paternalist										0,098**				0,066**				0,091**	
Pazar										0,565**				0,296**				0,515	
F										138,71				34,086				98,381	
R kare										0,28				0,087				0,216	

**p<0,05

Çizelge 19. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi

Değişkenler	Direkt Etki							Aracılık Etkisi				Aracılık Etkisi				Aracılık Etkisi			
	Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi	Pazar	DB	DVB	NB	Duygusal Bağlılık(DB)				Devam Bağlılığı(DVB)				Normatif Bağlılık (NB)			
	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Model 1																			
Dönüşümcü					0,251**	0,121**	0,268**												
F					52,665	14,037	55,921												
R kare					0,068	0,019	0,072												
Model 2																			
Dönüşümcü	0,48**	0,468*	0,341**	0,281**															
F	227,332	249,821	108,222	96,169															
R kare	0,241	0,259	0,131	0,118															
Model 3a																			
Dönüşümcü								0,03				0,058				0,086**			
Klan								0,459**				0,167**				0,379**			
F								109,97				16,961				76,998			
R kare								0,235				0,045				0,177			
Model 3b																			
Dönüşümcü								0,047				0,039				0,064			
Adhokrasi								0,434**				0,211**				0,435**			
F								87,848				20445				84,918			
R kare								0,197				0,054				0,192			
Model 3c																			
Dönüşümcü									0,097**				0,068				0,146**		
Hiyerarşi									0,450**				0,207**				0,357**		
F									111,754				22,663				73,742		
R kare									0,238				0,059				0,171		
Model 3d																			
Dönüşümcü										0,090**				0,052				0,127**	
Pazar										0,571**				0,305**				0,503**	
F										52,665				32,986				101,91	
R kare										0,277				0,084				0,222	

**P<0,05

Çizelge 20. Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi

Değişkenler	Direkt Etki							Aracılık Etkisi				Aracılık Etkisi				Aracılık Etkisi			
	Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi	Pazar	DB	DVB	NB	Duygusal Bağlılık(DB)				Devam Bağlılığı(DVB)				Normatif Bağlılık (NB)			
	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Model 1																			
Karizmatik					0,288**	0,181**	0,336**												
F					55,945	22,205	72,022												
R kare					0,072	0,03	0,091												
Model 2																			
Karizmatik	0,647**	0,597**	0,391**	0,352**															
F	387,179	364,938	115,219	125,952															
R kare	0,351	0,338	0,138	0,15															
Model 3a																			
Karizmatik								-0,029				0,082				0,097**			
Klan								0,490**				0,152**				0,369**			
F								109,81				17,412				76,621			
R kare								0,235				0,046				0,176			
Model 3b																			
Karizmatik								0,019				0,062				0,083			
Adhokrasi								0,449**				0,198**				0,424**			
F								86,963				20,876				85,256			
R kare								0,196				0,055				0,193			
Model 3c																			
Karizmatik									0,112**				0,104**				0,202**		
Hiyerarşi									0,448**				0,196**				0,341**		
F									112,145				24,287				78,922		
R kare									0,239				0,063				0,181		
Model 3d																			
Karizmatik										0,086**			0,077					0,165**	
Pazar										0,0573**			0,294**					0,486**	
F										135,297			33,766					104,5	
R kare										0,275			0,086					0,226	
**p<0,05																			

Bu kapsamda, araştırma hipotezlerinin kabul ve reddedilme durumları Çizelge 21’de gösterilmektedir.

Çizelge 21. Hipotez Sonuçları

NO	HİPOTEZ ADI	SONUÇ
H.1.	Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.1a	Etkileşimci liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H.1b	Etkileşimci liderlik ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.1c	Etkileşimci liderlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H.2a	Paternalist liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H.2b	Paternalist liderlik ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.2c	Paternalist liderlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.3a	Dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.3b	Dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.3c	Dönüşümcü liderlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.4a	Karizmatik liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.4b	Karizmatik liderlik ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negaif yönde bir ilişki vardır.	Red
H.4c	Karizmatik liderlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.	Red
H.5	Liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.5a	Etkileşimci liderlik ve klan kültürü arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Red
H.5b	Paternalist liderlik ile klan kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.5c	Dönüşümcü liderlik ile klan kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.5d	Karizmatik liderlik ile klan kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H.6a	Etkileşimci liderlik ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Red

H.6b	Paternalist liderlik ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Red
H.6c	Dönüşümcü liderlik ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H.6d	Karizmatik liderlik ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.7d	Etkileşimci liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H.7b	Paternalist liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Red
H.7c	Dönüşümcü liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Red
H.7d	Karizmatik liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Red
H.8a	Etkileşimci liderlik ile pazar kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.8b	Paternalist liderlik ile pazar kültürü arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.8c	Dönüşümcü liderlik ile pazar kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.8d	Karizmatik liderlik ile pazar kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.9	Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.9a	Klan kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.9b	Klan kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.9c	Klan kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.10a	Adhokrasi kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.10b	Adhokrasi kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.10c	Adhokrasi kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.11a	Hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.11b	Hiyerarşi kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.11c	Hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.12a	Pazar kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.12b	Pazar kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.12c	Pazar kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H.13.	Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul

H.13a	Etkileşimci liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H.13b	Etkileşimci liderliğin devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüt kültürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H.13c	Etkileşimci liderliğin normatif bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H.14a	Paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H.14b	Paternalist liderliğin devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüt kültürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H.14c	Paternalist liderliğin normatif bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H.15a	Dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H.15b	Dönüşümcü liderliğin devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüt kültürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H.15c	Dönüşümcü liderliğin normatif bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H.16a	Karizmatik liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H.16b	Karizmatik liderliğin devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüt kültürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H.16c	Karizmatik liderliğin normatif bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü alt boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı etkisini tespit etmek amacıyla, Türkiye’ de madencilik sektöründe faaliyet gösteren bir kamu iktisadi teşebbüsüne bağlı işletmelerdeki 716 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma nicel olarak ele alınmış; hipotezler hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla, ilk olarak değişkenler arasındaki doğrudan etkiler, daha sonra örgüt kültürünün aracı etkisi incelenmiştir.

Literatürde liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürünün birbiriyle ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlansa da; bu değişkenlerin aynı çalışma kapsamında birbiriyle ilişkilerini detaylı bir şekilde inceleyen çalışma sayısı sınırlı sayıdadır. Bu çalışmada değişkenlere ait alt boyutlar arasındaki ilişkiler tek tek ele alınmış; ‘liderlik tarzları örgütsel bağlılığa nasıl ve hangi yönde etki etmektedir; liderlik tarzları örgüt kültürünün gelişmesini nasıl ve ne yönde sağlamaktadır; örgüt kültürü örgütsel bağlılığa nasıl ve hangi yönde etkide bulunmaktadır ve liderlik tarzları örgütsel bağlılığa etki ederken, örgüt kültürü sürece nasıl katkı sağlamaktadır’ sorularına cevap aranmıştır.

Çalışmanın doğrudan etki sonuçlarına göre, etkileşimci, paternalist, dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzlarının sergilenmesi işgörenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını farklı düzeylerde artırmaktadır. Bu etkinin daha çok duygusal ve normatif bağlılıkta düşük veya orta düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Liderlik tarzlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisinin ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığının örgütler için istenmeyen bağlılık türü olduğu değerlendirildiğinde, bu sonucun literatürdeki yaygın görüşle benzer doğrultuda olduğu söylenebilir. Diğer yandan bu sonuç, Aghashahi ve diğerleri (2013), İbrahim ve diğerleri (2010), Yiing ve Zaman (2009), Charles ve Katherine (2007), Barbuto’nun (2005) araştırma sonuçlarıyla benzerlik taşımaktadır.

Diğer bir sonuca göre, etkileşimci, paternalist, dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzlarının örgüt kültürü boyutlarının (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) oluşumunda olumlu bir etkisi tespit edilmiştir. Etkileşimci liderliğin

hiyerarşi, paternalist liderliğin klan, dönüşümcü liderliğin klan ve adhokrasi ve karizmatik liderliğin daha çok klan ve adhokrasi kültürlerini desteklediği görülmektedir. Liderlik tarzları ve örgüt kültürü özellikleri değerlendirildiğinde lider özellikleri-örgüt kültürü ilişkisinin birbirine uyumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca bu sonuçlar Li (2015), Bassous (2015), Gökçe ve diğerleri , (2014), Pedraja-Rejas ve diğerleri'nin (2006) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü boyutları işgörenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarına olumlu bir etki yapmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, her örgüt kültürü boyutu birbirine bağlı bir çok bileşenden oluştuğundan, ağırlıkları değişmekle birlikte, işgörenlerin üç tür bağlılığı yaşaması olasıdır. Dolayısıyla, bu etkinin örgüt kültürü dışında %75-95 aralığında diğer faktörlerin etkisi altında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, Jaivisarn (2010), Kaya (2008), Erdem (2007), Singh (2007), Elbir ve Doyuran (2005), McKinnon ve diğerleri ,(2003), Saeed ve Hassan'ın (2000) araştırma sonuçlarıyla uyumaktadır.

Çalışmanın aracı etki sonuçlarına göre, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık boyutları ilişkisinde klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin aracı etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuca göre liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisinde, örgüt kültürü boyutlarının liderlik tarzlarını destekleyici bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik tarzları işgörenlerin örgüte yönelik tutumlarını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Özellikle dönüştürücü ve karizmatik liderlik işgörenlerin duygusal bağlılıklarını artırmada önemli rol oynamaktadır. Liderler tarafından motive edilen ve beklentileri karşılanan işgörenlerin sonuçta örgütsel bağlılığı artmaktadır. 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 kuvvetlenmesine destek olmaktadır. 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. Bu sonuç, Shim ve diğerleri ,(2015); Simosi ve Xenikou'nun (2010) araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırma yöneticiler ve gelecek araştırmalar için bir takım çıkarımlar sağlamaktadır.

İşletmeler sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek için işgörenlerinde 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 işgörenlerinde duygusal bağlılık oluşturmak için uygulayacağı yönetim şekli ve örgütteki hakim kültürü birlikte değerlendirmelidirler.

Araştırmamızın hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre karizmatik liderliğin duygusal bağlılığı $\beta=.288$ ($p<0,05$) şiddetinde, dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığı $\beta=.251$ ($p<0,05$) şiddetinde, etkileşimci liderliğin duygusal bağlılığı $\beta=.249$ ($p<0,05$) şiddetinde ve paternalist liderliğin duygusal bağlılığı $\beta=.249$ ($p<0,05$) şiddetinde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular da bize duygusal bağlılığın sağlanması ve artırılmasında en etkili liderlik tarzının karizmatik liderliğin olduğunu göstermektedir.

Karizmatik liderler, işgörenlerde kendilerine sadakat oluşturma, saygı gösterme, etkileme ve kendisine aşırı bir inanç oluşturma yeteneklerine sahiptirler. Karizmatik liderin olduğu örgütlerde lidere karşı aşırı bir sevgi, bağlılık, sadakat ve görüşlerine karşı aşırı bir heyecan vardır. Krizmatik liderle işgörenlerin şartsız bir şekilde ve heyecanla peşinden sürükleyebilme yeteneklerine sahiptir. Bunların sonucunda da işgörenler aşırı bağlılık ve yüksek performans gösterirler.

İşgörenlerin yaşadıkları çevrenin ekonomik şartlarına göre maddi ihtiyaçlarını karşılamasının yanında, değer görme, sosyalleşme, mutlu ve huzurlu olma, sevmeye, sevilme gibi manevi ihtiyaçlarının karşılanması çok daha önemlidir.

Örgüt lideri tarafından işgörenin evlenme, doğum ve ölüm gibi mutlu veya hüzünlü günlerinde yalnız bırakılmaması, bayram vb. günlerde kutlama telefonları ve elektronik posta gönderilmesi işgörenin hem lidere hem de örgüte karşı sadakat göstermesini, saygı duymasını ve duygusal bağlılığının artmasını sağlayacaktır.

Lider tarafından zaman zaman işgörenler ile doğrudan iletişime geçilmesi, sohbet edilmesi, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin sorulması iş ile ilgili görüşlerine başvurularak karar alma süreçlerine dahil edilmesi, performans ve verimlilik artırıcı araştırma ve geliştirme yapan işgörenlerin teşvik edilmesi, yapılan hatalarda cezalandırma yerine, düzeltici, motive edici ve araştırmayı teşvik eden söylemlerle desteklenmesi işgörenin lidere inanması ve ona şartsız bağlanmasına ve bu şekilde duygusal bağlılığının artmasına neden olabilecektir.

Araştırmamızın hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre karizmatik liderlik ile birlikte analize dahil edilen kültür boyutlarından klan kültürünün duygusal bağlılığı $\beta=.490$ ($p<0,05$) şiddetinde, adhokrazi kültürünün duygusal bağlılığı $\beta=.449$ ($p<0,05$) şiddetinde, hiyerarşi kültürünün duygusal bağlılığı $\beta=.448$ ($p<0,05$) şiddetinde ve pazar kültürünün duygusal bağlılığı $\beta=.0573$ ($p<0,05$) şiddetinde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular da bize duygusal bağlılığın sağlanması ve artırılmasında en etkili kültür boyutunun klan kültürü olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlara göre işgörenlerde duygusal bağlılığın sağlanabilmesi için örgütlerde klan kültürüne geçiş sağlanmalıdır. Klan kültürü, paylaşımın ve bağlılığın yüksek olduğu, liderlerin ebeveyn olarak benimsendiği büyük bir aile olan kültür boyutudur. Klan kültürüne sahip örgütlerde işgörenin moral ve motivasyonuna, örgüte bağlılığına ve tatminine verilen önem ekonomik hedeflerden daha ön plandadır.

Araştırmada örneklem olarak madencilik sektöründe faaliyet gösteren kamu işletmelerindeki işgörenler seçilmiştir. Bu nedenle araştırma da elde edilen bulguların genelleştirilebilmesini sağlamak için, liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmaların farklı sektörlerde ve özel teşebbüslerde de yapılması uygun olacaktır. Ayrıca

literatür incelendiğinde örgüt kültürünün bulunduğu ülkenin kültüründen etkilendiği ve şekillendiği birçok araştırmacı tarafından tespit edilmiştir. Bu nedenle söz konusu araştırmanın farklı kültürlere sahip ülkelerde de yapılması, daha farklı sonuçların ortaya çıkmasını ya da elde edilen sonuçların desteklenmesini sağlayabilecektir.

Araştırmamızda örgütsel çıktılarından olan örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda iş tatmini, performans gibi örgütsel çıktılar bağımlı değişken olarak ele alınarak örgütsel çıktılar üzerinde liderlik tarzları ile örgüt kültürünün birlikte etkisi araştırılabilir.



KAYNAKÇA

Açıkgöz, B. (2006). *Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Afshari, L., and Gibson, P. (2016). How to Increase Organizational Commitment Through Transactional Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 507-519.

Aghashahi, B., Davarpanah, A., Omar, R., and Sarli, M. (2013). The Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment: a survey in a Malaysian Contact Centre. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 2(11), 01-07.

Ahmad, H., and Gelaidan, H. M. (2011). Organisational Culture, Leadership Styles and Employee's Affective Commitment to Change: A Case of Yemen Public Sector. *Journal of Organizational Management Studies*, 2, 1-10.

Akıncı, B. Z. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Akman, V., Hanoğlu, M., ve Kızıl, C. (2015). Liderlik İle Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 130-145.

Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü Ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28, 24-52.

Albanese, R. (1988). *Management*. Tenesse(USA): Southwestern Publishing Company.

Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.

Anderson, N. (2009). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi. 2. Cilt*, İstanbul: Literatür Yayınları.

Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256.

Aryee, S., Budhwar, P. S., and Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using

the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P. (2004), "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11–32.

Aycan, Z. (2002). 'Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization', in K. S. Yang, K. K. Hwang and U. Kim (eds.), *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions* (Sage Inc, London).

Aycan, Z., and Pasa, S. (2003). Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30(2), 129-144.

Aycan, Z., and Kabasakal, H. (2006). Social Contract and Perceived Justice of Workplace Practices to Cope with Financial Crisis. *Group and Organization Management*, 31, 469-502.

Aydın, B., and Ceylan, A. (2009). The Role of Organizational Culture on Effectiveness. *Ekonomika A Management*, 3, 33-49

Bacha, E. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership, Task Performance and Job Characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410-420.

Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.

Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 13-40.

Bakan, İ. (2009). “Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”. *Tisk Akademi Dergisi*, 4(7), 139-173.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Baltacı, F., Güçlü, C., ve Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(13), 353-370.

Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.

Barling, J., Weber, T., and Kelloway, E. K. (1996). “Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: a Field Experiment”. *Journal of Applied Psychology*, 6(81), 827-832.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Free Press, New York, NY*.

Bass, B. M. (1990). The Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M. (1997). Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1990). Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. *Consulting Psychologists Press*.

Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.

Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. *Psychology Press*.

Bassous, M. (2015). What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations?. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(1), 355-381.

Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 23-42.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139

- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon*.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment". *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bethel, S. M. (1990). Making The Difference: Twelve Qualities That Make You A Leader. *Berkley Publishing Group, New York, NY*.
- Biswas, S., and Varma, A. (2012). Linkages between Antecedents of In-Role Performance and Intentions to Quit: an Investigation in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 987-1005.
- Boer, D., Deinert, A., Homan, A. C., and Voelpel, S. C. (2016). Revisiting the Mediating Role of Leader–Member Exchange in Transformational Leadership: the Differential Impact Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 883-899.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., and Yuksel, M. (2011). Relationship between Role Ambiguity and Burnout: The Mediating Effect of Organizational Culture. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(10), 373-398.

- Bolat, T., Bolat, O. İ., ve Yüksel, M. (2016). Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36-1), İİBF-10. Yıl Özel Sayısı, 75-104.
- Brewer, C. S., Kovner, C. T., Djukic, M., Fatehi, F., Greene, W. ,Chacko, T. P., and Yang, Y. (2016). Impact of Transformational Leadership on Nurse Work Outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2879-2893.
- Brown, M. E. (2002). Leading With Values: The Moderating Influence Of Trust On Values Acceptance By Employees. Ph.D. Thesis. *The Pennsylvania State University*,
- Brown, M. E., Treviño, L. K. and Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Buble, M. (2012). Interdependence of organizational culture and leadership styles in large firms. Management. *Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 85-97.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 470-483.
- Bycio, P., Hackett, R. D. and Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468.

- Byrne, D. M., and Martin, B. N. (2014). A Solution to the Shortage of Nursing Faculty: Awareness and Understanding of the Leadership Style of the Nursing Department Head. *Nurse Educator*, 39(3), 107-112.
- Caillier, J. G. (2015). Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes: Is This Relationship Mediated By Organizational Commitment and Public Service Motivation?. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 458-475.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organisational Culture. *Reading: Addison-Wesley*.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Chichester (UK): John Wiley & Sons Ltd.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., and Marchisio, G. (2011). Narcissism in Organizational Contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A short measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Carrillat, F. A., Jaramillo, F., and Locander, W. B. (2004). Market-Driving Organizations: a Framework. *Academy of Marketing Science Review*, 2004, 1.
- Casimir, G. Waldman, D. Bartram, T., and Yang, S. (2006). Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening

the Black Box in Australia and China. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 72-88.

Chao, C. C., and Tian, D. (2011). Culturally Universal or Culturally Specific: A Comparative Study of Anticipated Female Leadership Styles in Taiwan and the United States. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 64-79.

Charles R. E., and Katherine J. B. (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*, 2(10), 123-128.

Chatman, J. A., and Cha, S. E. (2003). Leading by Leveraging Culture. *California Management Review*, 45(4), 20-34.

Chen, Z. X., Tsui, A. S., and Farh, J. L. (2002). Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationship to Employee Performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339-356.

Cheng, B. S. L. F., Chou, T. Y. Wu, M. P. Huang, and J. F. Farh (2004). "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model In Chinese Organizations". *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.

Chiang, C. F., and Jang, S. C. (2008). An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313–322.

- Choi, H. G., and Ahn, S. H. (2016). Influence of Nurse Managers' Authentic Leadership on Nurses' Organizational Commitment and Job Satisfaction: Focused on the Mediating Effects of Empowerment. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 46(1), 100-108.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., and Park, B. I. (2015). Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- Chori A. (2005). Relationship Between Leadership Styles, Development, Exchange and Task-Oriented Managers With Organizational Commitment Physical Education Staff in Golestan [dissertation]. *Mazandaran: University of Mazandaran*.
- Cockerham, W.C. (1995). *The Global Society*. New York: R.R. Donnelley and Sons Company, 66.
- Collins, J. (2004). *İyiden Mükemmel Şirkete. İngilizceden (Çev. Levent Cinemre.)* İstanbul: Boyner Yayınları
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Corrigan, P. W., Diwan, S. Campion, J., and Rashid, F. (2002). Transformational Leadership and the Mental Health

Team. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 30(2), 97-108.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-108.

Çakınberk, A., ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.

Çetin, F., Şeşen, H., ve Basım, H. N. (2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi : Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 197-211.

Çinar, O., ve Dursun, A. (2012). Mobbing, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Atatürk Üniversitesi Araştırma Hastanesinde Yapılan Bir Alan Araştırması. *Ekev Akademi Dergisi*, 52.

Çinar, B., Akgül, G., ve Korkmaz, E. (2018). Karizmatik Liderin İşgören Motivasyonuna Etkisi: Madencilik Sektöründe Bir Araştırma. *Turkish Journal Of Marketing*, 3(2), 143-165.

Çogaltay, N. ve Karadag, E. (2016). The Effect of Educational Leadership on Organizational Variables: A Meta-Analysis Study in the Sample of Turkey. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 16(2), 603-646.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 4–11.

Daft, R. L. (1991). *Management*. Chicago(USA): The Dryden Press.

Daft, R. L. (1997). *Management*. Chicago(USA): The Dryden Press

Daft, R. L. (2003). *Organization Theory and Design*. Ohio(USA): South-Western College Publishing.

Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*. Ohio(USA): South-Western.

Daft, R. L., and Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*. Ohio(USA): Thomson Learning/South-Western.

Dai, Y. D., Dai, Y., Chen, K. Y., and Wu, H. C. (2013). Transformational vs Transactional Leadership: Which is Better? A Study on Employees of International Tourist Hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778.

Dastmalchian A., Lee S., and Ng I. (2000). The Interplay between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practice in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2), 388-412.

Dawley, D. D., Stephens, R. D., and Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers. *Journal of Together we will beat cancer*.

- De Coninck, J. B., and Bachmann, D. P. (2011). Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(3), 87-95.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., and Koopman, P. L. (2004). The development of the CLIO: A Questionnaire for Measuring Charismatic Leadership in Organizations/de Ontwikkeling Van de CLIO: Een Vragenlijst Voor Charismatisch Leiderschap in Organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17(17), 354-382.
- De Hoogh, A. H. Den Hartog, D. N., and Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment As a Moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 839-865.
- De Poel, F. M., Stoker, J. I., and Van der Zee, K. I. (2014). Leadership and Organizational Tenure Diversity as Determinants of Project Team Effectiveness. *Group & Organization Management*, 39(5), 532-560.
- Deal, T. E., and Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life. *Reading/T. Deal, A. Kennedy.–Mass: Addison-Wesley*, 2, 98-103.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 179-194.

Demirgil A. (2008), İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelemesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Demirtaş, O., and Akdoğan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.

Densten, I. L., and Gray, J. H. (2001). Leadership Development and Reflection: What is the Connection?. *International Journal of Educational Management*, 15(3), 119-124.

Deshpande, R., and Webster Jr, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The journal of marketing*, 3-15.

Dick, G., and Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 14, 111–128.

Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*.

Doğuşlu-Güner B. (2001). Can Organizational Behavior Explain The Export Intension of Firms? The Effects of Organizational Culture and Ownership Type. *International Business Review*, 10, 71-89.

- Doucet, O., Lapalme, M. È., Simard, G. & Tremblay, M. (2015). High Involvement Management Practices as Leadership Enhancers. *International Journal of Manpower*, 36(7), 1058-1071.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. and Avolio, B. J. (2002). "A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension", in Avolio, B.J. and Yammarino, F.J. (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, 2, Elsevier Science, Oxford, 36-66.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. and Shamir, B. (2002), "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment". *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-44.
- Dwyer S., Richard C. O., Chadwick K. (2003). Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture. *Journal of Business Research*, 56, 1009-1019
- Egan, T. M. (2008). The Relevance of Organizational Subculture for Motivation to Transfer Learning. *Human Resource Development Quarterly*, 19(4), 299-322.
- Elbir, N., and Doyuran, S. (2005). Örgüt Kültürünün, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi. XIV. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*.
- Emery, C. R., and 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, Communication and Conflict*, 11, 77-90.

Epitropaki, O. and Martin, R. (2005). The Moderating Role of Individual Differences in The Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569–589.

Erben, G. S. (2004). “Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), *İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, 345-356.

Erben, G.S., and Güneşer, A.B. (2008).The Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955–968

Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. İstanbul: Fredeirch Naumann Vakfı Yay.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.

Erdheim, J., Wang, M., and Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five Personality Construct to Organizational Commitment, Personality and Individual Differences. *American Psychological Association*, 41, 959-970.

Erdil, O., Kitapcı, H., ve Turan, E. (2005). Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 259-273.

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (5. Basım). İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Gen.Altıncı Baskı, İstanbul: Beta A.Ş.

Eren, H., ve Demirgöz Bal, M. (2015). Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(2), 44-50.

Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Ergin, C., ve Kozan M. K. (2004). "Subordinates' Basic Values and the Appeal of Transformational and Transactional Leaders in Turkey". *Türk Psikolojisi Dergisi*,19(54), 53-57

Erkmen, T., ve Bozkurt, S. (2011). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 31(2), 197-228.

Erkmen, T., ve Ordun, G. (2001). "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 69.

Eroğlu, H., Adıgüzel, O., Öztürk, U. C. (2011). "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.

Fairholm, G. W. (1991). *Toward a New Philosophy of Leadership*. New York: Praeger Publishers.

- Farh, J. L., and Cheng, B. S. (2000). *A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li., A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), Management and organizations in the Chinese. London: Macmillan, 84-127*
- Findler, L. Wind, L. H., and Barak, M. E. M. (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Administration in Social Work, 31(3)*, 63-94.
- Finegan, J. E. (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(2)*, 149-169.
- Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi, 35*, 127-164.
- Freire, C. M. F. D. C., and Azevedo, R. M. M. (2015). Empowering and Trustful Leadership: Impact on Nurses' Commitment. *Personnel Review, 44(5)*, 702-719.
- Fuller, J. B., Peterson, C. E., Hester, K. and Stringer, D. Y. (1996). "A Quantitative Review of Research on Charismatic Leadership". *Psychological Reports, 78(1)*, 271-87.
- Garg, A. K., and Ramjee, D. (2013). The Relationship Between Leadership Styles and Employee Commitment at a Parastatal Company in South Africa. *International Business & Economics Research Journal (IBER), 12(11)*, 1411-1436.

- Gatling, A., Kang, H. J. A., and Kim, J. S. (2016). The Effects of Authentic Leadership and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199.
- Gillet, N., and Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347.
- Giritli, H., Topçu-Oraz, G., and Acar, E. (2013). The Interplay Between Leadership and Organizational Culture in the Turkish Construction Sector. *International Journal of Project Management*, 31(2), 228-238.
- Gordon, J. (1998). 'The New Paternalism'. *Forbes*, 162(10), 68–69.
- Gökçe, B., Güney, S., and Katrınlı, A. (2014). Does Doctors' Perception of Hospital Leadership Style and Organizational Culture Influence Their Organizational Commitment?. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 42(9), 1549-1561.
- Gökkaya, Ö. (2003). Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik. Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı*, 17-18.
- Gray, J. H. and Densten, I. L. (2005). Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(2), 594-603.

- Gray, J. H. and Densten, I. L. (2007). How Leaders Woo Followers in the Romance of Leadership. *Applied Psychology*, 56(4), 558-581.
- Gray, J. H. and Densten, I. L. (2005). Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management. *International Journal of Organizational Behavior*, 9(2), 594-603.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. and Shook, C. L. (2009). Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673–679.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503
- Guerrero, S., Lapalme, M. È., and Séguin, M. (2015). Board Chair Authentic Leadership and Nonexecutives' Motivation and Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 88-101.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Gül, H., Oktay, E., and Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, 15(11), 1-11.

Gülmez N (2009). *Narsistik Liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 20-30

Güney, S. (1998). *Davranış Bilimler ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü*. Ankara: Özel Basım

Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, S., Akalın, Ç., and İlsev, A. (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2).

Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Handy, C. (1995). *Süper Yönetim*. (Çev. Seden Hatay). İstanbul: İlgı Yayıncılık.

Handy, C. B. (1981). *Understanding Organizations*. Second Edition. Great Britain: Hazell Watson & Viney Ltd.

Harrison, R. (1972). Orga Understanding your nization's Character. *Harvard Business Review*, 119-128.

Hartley, J., Martin, J. and Benington J. (2008). *Leadership In Healthcare a Review Of The Literature For Health Care Professionals, Managers and Researchers*, Institute of Governance and Public Management, Warwick Business School.

Hassan, S., Wright, B. E., and Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333-343.

Heifetz, R. A. and Laurie, D. L. (1997). "The Work of Leadership". *Harvard Business Review*, January-February, 124-135.

Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F. (1991). *Management*. (3th Edition). New York: HBJ

Hofstede G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *The Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. (Second Edition). London: Thousand Oaks, CA Sage.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. D. and Sanders, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-315.

Hong, G. Cho, Y. Froese, F. J., and Shin, M. (2016). The Effect of Leadership Styles, Rank, and Seniority on Affective Organizational Commitment: A Comparative Study of US and Korean Employees. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 340-362.

- Hood, J. N. (2003), "The Relationship of Leadership Style and CEO Values to Ethical Practices in Organizations". *Journal of Business Ethics*, 43(40), 263-273.
- Horstmann, D., and Remdisch, S. (2016). Health-Oriented Leadership in the Geriatric Care Sector. The Role of Social Job Demands and Resources for Employees' Health and Commitment. *German Journal of Work and Organizational Psychology*.
- House, R. J. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. California: Sage Publications Inc.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- House, R. J., and Dessler, G. (1974). The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a Priori Tests. *Contingency approaches to leadership*, 29, 55.
- House, R. J., and Howell, J. M. (1992). Personality and Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. and Dorfman, P. (2002). "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: an Introduction to Project Globe". *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., and Gupta, V. (eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. California: Sage Publications Inc.

- Hoy, W. K., Tarter, C. J., and Kottkamp, R. B. (1991). *Open Schools, Healthy Schools: Measuring Organizational Climate*. Thousand Oaks (USA): Corwin Press.
- Huey Yiing, L., and Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. M., and Feldt, T. (2013). Ethical Managers in Ethical Organisations? The Leadership-Culture Connection Among Finnish Managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 250-270.
- Ibrahim, S.M., Nurzahit, K., and Türker, B. (2010). Leadership Style and Organizational Commitment: Test of a Theory in Turkish Banking Sector. *Journal of Academic Research in Economics*, 2(1), 1-20.
- Imran, H. Arif, I. Cheema, S. and Azeem, M. (2014). Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude Towards Work, and Organizational Commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2), 135-144.
- Ince, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Ipek, C. (2010). Predicting Organizational Commitment From Organizational Culture in Turkish Primary Schools. *Asia Pacific Education Review*, 11(3), 371-385.

Iqbal M. (2012). Impact of Job Satisfaction and Job Control on Organizational Commitment: A Case Study of Air Traffic Controllers of Pakistan Civil Aviation Authority. *Journal of Managerial Sciences*, 6(2), 139-154.

Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H. and Yusuf, M. (2011). An Empirical Study of the Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89-107.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 119-135.

Jain, A. K. (2015). Volunteerism and Organisational Oulture: Relationship to Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in India. *Cross Cultural Management*, 22(1), 116-144.

Jaivisarn, V. (2010). How Organizational Culture of Japanese Multinationals in Thailand Influences Japanese-Speaking Thai Employees' Organizational Commitment. *Journal of International Business and Economics*, 10(1), 106-120.

Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 153-168.

Jiwen Song, L., Tsui, A. S., and Law, K. S. (2009). Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions. *Journal of Management*, 35(1), 56-93.

Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change*, (Fourth Ed.), Pearson Education Inc, New Jersey.

Jones, G. R. ve Goffee, R. (2000). *Kurum Kültürü*. (Çev. Kıvanç Kutman). Ankara: Kapital Medya A.Ş.

Jones, R. A., Jimmieson, N.L., and Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: the Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.

Joo, B. K. ve Shim, J. H. (2010). Psychological Empowerment and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Organizational Learning Culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425–441.

Kağıtçıbaşı, C. (2010). *Self and culture*. Paper presented to the Panel on “The New Emerging Markets (Beyond BRIC): Managing Global Brands and Consumers”. Koc University, June 22nd.

Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., and Strube, M. J. (1999). A test of Value Congruence Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1175-1198.

Kane, T. D., and Tremble Jr, T. R. (2000). Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army. *Military Psychology*, 12(2), 137.

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organizations. *American Sociological Review*, 449-517.
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K. and Kodwani, A. D. (2012). A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intent Among the It and Ites Sector Employees. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 16(1), 27-35.
- Karaca, B. S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Karadağ, E. (2009), "Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling". *Educational Sciences: Theory & Practice*, 9 (3), 1391-1405.
- Karahan, A. (2008). "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162.
- Karkın, Naci, "Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi", *Türk İdare Dergisi*, 445, (Web: www.iibf.erciyes.edu.tr)
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 96-110.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini

İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 98-122.

Keegan, A. E. and Hartog, D. N. D. (2004). Transformational Leadership in a Project-Based Environment: A Comparative Study of The Leadership Styles of Project Managers and Line Managers. *Project Management*, 22, 609–617

Kernan, M. C., Racicot, B. M., and Fisher, A. M. (2016). Effects of Abusive Supervision, Psychological Climate, and Felt Violation on Work Outcomes: A Moderated Mediated Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 309-321.

Keung, E. K. and Rockinson-Szapkiw, A. J. (2013). The Relationship Between Transformational Leadership and Cultural Intelligence: A Study of International School Leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 836-854.

Khan, M. A. (2012). An Empirical Study On Effects Of Learning Organizational Culture On Employees job Related Outcomes. *Actual Problems of Economics*, 135, 230-237.

Khan, M. I., Awan, U., Yasir, M., Mohamad, N. A. B., Shah, S. H. A., Qureshi, M. I., and Zaman, K. (2014). Transformational Leadership, Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Pakistan's Services Sector. *Argumenta Oeconomica*, 33(2), 67-92.

Khasawneh, S., Omari, A., and Abu-Tineh, A. M. (2012). The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 494-508.

- Khoreva, V. (2016). Leadership Development Practices as Drivers of Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 537-551.
- Kiliç, R., Keklik, B., and Yildiz, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Management & Economics*, 21(2), 249-268
- Kim, H. S. and Shim, S. (2003). Gender Based Approach to the Understanding of Leadership Roles Among Retail Managers. *Human Resource Development Quarterly*, 14 (3), 321-342.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (12. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking High Performance Organizational Culture and Talent Management: Satisfaction/Motivation and Organizational Commitment as Mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.
- Korkmaz, E. (2018). The Relationship Between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment Model: A Research In The Health Sector In Turkey. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 200-213.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really do. *Harvard Business Review*, 79(11), 1-12.
- Kouzes, J., and Posner, B. (2003b) Leadership Is a Relationship. In J. Gallos (Ed.), *Business Leadership*. San Francisco CA: John Wiley and Sons., 251-267.

Kök, S. B., and Özcan, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.

Köksal, O. (2011). “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.

Kuchinke, K. P. (1999). Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles Among one Company's US and German Telecommunication Employees. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 135-154

Kunze, F., Boehm, S., Bruch, H. (2013). “Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes”. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413- 442

Küçükaltan, D. ve Karalar, S. (2014). “Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma”. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 2(41), 169-184.

Kwantes, C. and Boglarsky, C. (2007), “Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness across Six Countries”. *Journal of International Management*, 13(2), 204-230.

Larsson, S., and Rönnmark, L. (1996). The Concept of Charismatic Leadership: Its Application to an Analysis of Social Movements and a

Voluntary Organization in Sweden. *International Journal of Public Sector Management*, 9(7), 32-44.

Lawler, J. J., Walumbwa F. O., Orwa B. and Wang, P. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.

Lee, J. E., Almanza, B. A., Jang, S. S., Nelson, D. C. and Ghiselli, R. F. (2013). Does Transformational Leadership Style Influence Employees Attitudes Toward Food Safety Practices?. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 282-293.

Li, F., Yu, K. F., Yang, J., Qi, Z., and Fu, J. H. Y. (2014). Authentic Leadership, Traditionality, and Interactional Justice in the Chinese Context. *Management and Organization Review*, 10(2), 249-273.

Li, X., Zhou, M., Zhao, N., Zhang, S., and Zhang, J. (2015). Collective-efficacy as a Mediator of the Relationship of Leaders Personality Traits and Team Performance: A Cross-Level Analysis. *International Journal of Psychology*, 50(3), 223-231.

Loi, R., Lam, L. W., Ngo, H. Y., and Cheong, S. I. (2015). Exchange Mechanisms Between Ethical Leadership and Affective Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 645-658.

Lok, P., and Crawford, J. (2004). The effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross National Comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321- 338.

- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. and Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: a Meta-Analytic Review of the MLQ Literature". *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lund, D.B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- MacIntosh, E.W. and Doherty, A. (2010). The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave. *Sport Management Review*, 13, 106–117
- Mañas Rodríguez, M. Á., Salvador Ferrer, C. M., Díaz Fúnez, P. A. and Pecino Medina, V. (2014). Communication in Leadership Impact Commitment of Workers in Public Administration. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1581-1587.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., and Backhouse, C. J. (2006). Transformational Leadership and Organizational Culture: the Situational Strength Perspective. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, *Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949.
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., and Raymond, L. (2016). The Role of Supervisory Behavior, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(01), 113-129.
- McKee, D. (2003). *Spirituality and Marketing: An Overview of the Literature*. In book R. A. Giacalone & C. L. Jurkieewicz. Newyork: M.E. Sharpe Inc.

- McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., and Wu, A. (2003). Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25.
- Mesu, J. Sanders, K., and Riemsdijk, M. V. (2015). Transformational Leadership and Organisational Commitment in Manufacturing and Service Small to Medium-Sized Enterprises: *The Moderating Effects of Directive and Participative Leadership*. *Personnel Review*, 44(6), 970-990.
- Meyer, J. P., and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., and Toplonytsky, L. (2010). Person–Organization (Culture) Fit and Employee Commitment Under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J. and Parfyonova, N. M. (2012). Employee Commitment in Context: the Nature and Implication of Commitment Profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., and Xu, L. (2014). Servant Leadership, Trust, and the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727-743.
- Miao, Q., Newman, A., Sun, Y., and Xu, L. (2013). What Factors Influence the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China? The

Role of Extrinsic, Intrinsic and Social Rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3262-3280.

Mohajeran A. (2003). *Review Leadership Style and Effectiveness of Insurance Managers in Iran [dissertation]*. Tehran: Allame Tabatabaei University.

Moldogaziev, T. T., and Silvia, C. (2015). Fostering Affective Organizational Commitment in Public Sector Agencies: the Significance of Multifaceted Leadership Roles. *Public Administration*, 93(3), 557-575

Moradi, M., Radpour, P., Movaghar, S. M., and Raghimi, M. 2013, "Investigating the Impact of Narcissism on Ethical Climate in Organization". *International Journal of Economics, Business and Finance*, 1(6), 142 - 153.

Morrow, P. C. (1983), Concept Redundancy in Organizational Research, the Case of Work Commitment. *Journal of Occupational Behavior*, 34, 40-56.

Mowday, R. T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.

Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- Muller, D., Judd, C. M., and Yzerbyt, V. Y. (2005). When Moderation is Mediated and mediation is moderated. *Journal of personality and social psychology*, 89(6), 852.
- Nacar N. (2012). *Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Naktiyok, A., ve Yekeler, K. (2016). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(2).
- Nei, D., Snyder, L. A., and Litwiller, B. J. (2015). Promoting Retention of Nurses: a Meta-Analytic Examination of Causes of Nurse Turnover. *Health care management review*, 40(3), 237-253
- Nemanich, L.A., and Keller R.T (2007). Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees. *The Leadership Quarterly*, 18, 49–68.
- Neves, P., and Story, J. (2015). Ethical Leadership and Reputation: Combined Indirect Effects on Organizational Deviance. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 165-176.
- Newman, A., and Butler, C. (2014). The Influence of Follower Cultural Orientation on Attitudinal Responses Towards Transformational Leadership: Evidence From the Chinese Hospitality Industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 1024-1045

- Newman, K. L., and Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The fit Between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.
- Nordin, N. (2012). The Influence of Leadership Behavior and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in a Higher Learning Institution. *Asia Pacific Education Review*, 13(2), 239-249.
- O'reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71,492–499.
- Obeng, K. and Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of the Transportation Research* 57(2), 83-98.
- Øgaard, T., Larsen, S. and Marnburg, E. (2005). Organizational Culture and Performance – Evidence From the Fast Food Restaurant Industry. *Food Service Technology*, 5, 23–34.
- Oktay, E. ve Hasan, G. Ü. L. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri üzerinde Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Ordun, H. ve Demirbaş, H.T. (2012). İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 23(71), 100-117.

- O'Reilly III, C. A. and Caldwell, D. F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Vidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 597-616.
- Ortega-Parra, A., and Ángel Sastre-Castillo, M. (2013). Impact of Perceived Corporate Culture on Organizational Commitment. *Management Decision*, 51(5), 1071-1083.
- Ouchi, W. G. (1981). *The Z Organization*. JM Shafritz, JS Ott, Y. & S. Jang (Eds.), Classics of Organizational Theory (6th ed. pp. 424–435). Belmont, CA: Wadsworth
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2007). *Liderlik El Kitabı*. (Çev. Münevver Çelik). İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.
- Ölçüm-Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Örücü, E., ve Sezen Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65.
- Özdamar K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizleri-1 SPSS-Minitab*, (2. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 37(2), 79-97.

- Paglis, L. L., and Green, S. G. (2002). Leadership Self-Efficacy and Managers Motivation for Leading Change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215-235.
- Patiar, A., Patiar, A., Wang, Y., and 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.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Delgado-Almonte, M., and Rodríguez-Ponce, J. (2006). Transformational and Transactional Leadership: A Study of Their Influence in Small Companies. Ingeniare. *Revista Chilena de Ingeniería*, 14(2).
- Penley, L. E., and Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59
- Pentareddy, S., and Suganthi, L. (2015). Building Affective Commitment Through Job Characteristics, Leadership and Empowerment. *Journal of Management & Organization*, 21(03), 307-320.
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman (1987), *Yönetme ve Yükselme Sanatı: "Mükemmeli Arayış"*, (Çev. Selami Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

- Pieterse, N.A., Van Knippenberg, D., Schippers, M. and Stam, D. (2010). "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Empowerment". *Journal of Organizational Behavior*, 31 (4), 609-23.
- Pilch, I., and Turska, E. (2014). Relationships Between Machiavellianism, Organizational Culture, and Workplace Bullying: Emotional Abuse from the Target's and the Perpetrator's Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1-11.
- Pillai, R., and Meindl, J. R. (1998). Context and Charisma: A " Meso" Level Examination of the Relationship of Organic Structure, Collectivism, and Crisis to Charismatic Leadership. *Journal of Management*, 24(5), 643-671.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., and Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Posner, B. Z., and Kouzes, J. M. (1993). Psychometric Properties of the Leadership Practices Inventory-Updated. *Educational and Psychological Measurement*, 53(1), 191-199.
- Powell, D. M. and Meyer, J. P. (2004). Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Prabhakar, P. (2005), "Switch Leadership in Projects; An Empirical Study Reflecting The Importance of Transformational Leadership on Project

Success Across Twenty-Eight Nations". *Project Management Journal*, 36(4), 53-60.

Prajogo, D. I., and McDermott, C. M. (2011). The Relationship Between Multidimensional Organizational Culture and Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712-735.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey Bass Pub.

Raja, A. S., and Palanichamy, P. (2011). Leadership Styles and Its Impact on Organizational Commitment. *The Journal of Commerce*, 3(4), 15-23.

Rashid, Z. A., Sambasivan, M. and Johari, J. (2003). The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.

Rauthmann, J. F., and Kolar, G. P. (2013). Positioning the Dark Triad in the Interpersonal Circumplex: The Friendly-Dominant Narcissist, Hostile-Submissive Machiavellian, and Hostile-Dominant Psychopath? *Personality and Individual Differences*, 54(5), 622-627.

Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., and Peng, C. (2011). What Ethical Leadership Means to me: Asian, American, and European Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435-457.

- Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N., and Taylor, E. C. (2009). Antecedents and Consequences of Psychological Contracts: Does Organizational Culture Really Matter? *Journal of Business Research*, 62(8), 818-825.
- Rijal, S. (2010). Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization: A Comparative Study. *International Journal of Management and Information Systems*, 14 (5), 119-127.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. 9th Ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Roberts, N. C. (1985). Transforming Leadership: A Process of Collective Actio. *Human Relations*, 38(11), 1023-1046.
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(1),30-35
- Rowold, J. (2011). Relationship Between Leadership Behaviors and Performance: The Moderating Role of a Work Team's Level of Age, Gender, and Cultural Heterogeneity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 628-647.
- Roy, M. J., Sato, K., and Calò, F. (2015). Further Limits to Institutional Isomorphism? Introducing the 'Neo-Contingency Approach'to the Field of Community-Led Social Ventures. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2536-2553

Saç, Özgür. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi Üzerine Bandırma Yerelinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

Saeed, M., and Hassan, M. (2000). Organizational Culture and Work Outcomes: Evidence From Some Malaysian Organizations. *Malaysian Management Review*, 35(2), 54-59.

Salancik, G. R. (1977). Commitment is too Easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.

Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.

Sarros, J. C., and Santora, J. C. (2001). The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 383-394.

Savaş, G. (2006). *Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Savicki, V. (1999, August). *Cultural Work Values for Supervisors and Managers: A Cross-Cultural Look at Child and Youth Care Agencies*. In Child and Youth Care Forum 28,(4), 239-255). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers

Scandura, TA, Von Glinow, MA and Lowe, KB (1999), 'When East Meets West: Leadership "Best Practices" in the United States and Middle East', in WH Mobley (ed). *Advances in Global Leadership*, 1, 235-248.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Pub.

Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 229-240.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership (Jossey-Bass Business & Management Series)*. San Francisco: Jossey Bass Pub.

Schneider, S. C. and Barsoux, J. L. (2003). *Managing Across Cultures*. UK: Pearson Education.

Schrock, W. A., Hughes, D. E., Fu, F. Q., Richards, K. A., and Jones, E. (2016). Better Together: Trait Competitiveness and Competitive Psychological Climate as Antecedents of Salesperson Organizational Commitment and Sales Performance. *Marketing Letters*, 27(2), 351-360.

Schroeder, J. (2011). *The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey*. Theses and Dissertations, 1-24.

Seymen, O. ve Korkmaz, E. (2017). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi. *Social Sciences Studies Journal*, 3(8), 509-529.

Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156).

Shaw, J. D., Delery, J. E. and Abdulla, M. H. A. (2003). Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of an Arab Country. *Journal of Business Research*, 56, 1021-1030.

Sheldon, M.E., (1971), Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.

Shim, H. S., Jo, Y., and Hoover, L. T. (2015). Police Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Organizational Culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 754-774.

Shurbagi, A. M. A. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *International Business Research*, 7(11), p126.

Sıgı, Ü. (2007), “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278

Simosi, M., and 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.

- Singh, K. (2007). Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A study of Automobile Industry in India. *Journal of Business Economics and Management*, 8(1), 29-37.
- Skarlicki, D. P. ve Latham, G. P. (1996). Increasing Citizenship Behavior within a Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161-169.
- Song, J. H., Kim, H. M., and Kolb, J. A. (2009). The Effect of Learning Organization Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment. [Article]. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 147-167.
- Sosik, J. J., and Godshalk, V. M. (2000). Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study. *Journal of Organizational Behavior*, 365-390.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf 's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: Wiley
- Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., and Xin, K. (2005). Traditionality Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 205-227.
- Steinmann, B. Nübold, A., and Maier, G. W. (2016). Validation of a German Version of the Ethical Leadership at Work Questionnaire by Kalshoven et al.(2011). *Frontiers in Psychology*, 7, 446.

Stoica M., Liao J. and Welsch H. (2004). Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 251-266.

Stumpp, T., Hu'lsheger, U. R., Muck, P. M. and Maier, G. W. (2009), "Expanding the Link Between Core Self-Evaluations and Affective Job Attitudes". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 148-66.

Swid, A. (2014). Police Members Perception of Their Leaders' Leadership Style and Its Implications. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(3), 579-595.

Şimşek, Aslı (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks, 315-337.

Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kùltürler: Örgüt Kùltürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Taş, A., ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(32).

Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.

Tavşancıl, E. (2006), *Tutumların Ölçülmesi ve Spss ile Veri Analizi* (3.baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N. A., and Beechler, S. (2008). Employee Commitment in MNCs: Impacts of Organizational Culture, HRM and top management orientations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 501-527.

Temiz, M. Ö. (2001). Organizasyonel Kültür ve İş Performansı. *Aktif Bankacılık Finans Dergisi*, Eylül-Ekim, 1-6

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14), 1-16.

Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tojari, F., Heris, M. S., and Zarei, A. (2011). Structural Equation Modeling Analysis of Effects of Leadership Styles and Organizational Culture on Effectiveness In Sport Organizations. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8634

Top, M., Akdere, M., and Tarcan, M. (2015). Examining Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust In Turkish Hospitals: Public Servants Versus Private Sector Employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.

- Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey :Prentice Hall.
- Troman, G., Jeffrey, B., and Raggl, A. (2007). Creativity and Performativity Policies In Primary School Cultures. *Journal of Education Policy*, 22(5), 549-572.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Uluköy, M., Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(1), 191-206.
- Utami, A. F., Bangunb, Y. R., and Lantuc, D. C. (2013). Understanding The Role of Emotional Intelligence And Trust to the Relationship Between Organizational Politics and Organizational Commitment. *Social and Behavioral Sciences*, 115, 378-386.
- Uzun, D. (2007). *“Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., and Alkema, J. (2014). Same Difference? Exploring The Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership To Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562
- Van Prooijen, J. W., and De Vries, R. E. (2016). Organizational Conspiracy Beliefs: Implications for Leadership Styles and Employee Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 479-491.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., and Wagner, S. H. (2003). A Meta-Analysis of Relations Between Person–Organization Fit and Work Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Verschoor, C. C. (2006), “Strong Ethics is a Critical Quality of Leadership”. *Strategic Finance*, 87(7), 19.
- Vinod, S. and Sudhakar, B. (2011). Servant Leadership: A Unique Art of Leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(11), 456-467.
- Voich, D. (1995). *Comparative Empirical Analysis of Cultural Values and Perceptions of Political Economy Issues*. London: Praeger Publishers Westport.
- Walumbwa, F.O. and Lawler, J.J. (2003), “Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes, And Withdrawal Behaviors In Three Emerging Economies”, *International Journal of Human Resource Management*, 14 (7), 1083-101.

- Wang, P. and Rode, J.C. (2010), "Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification With Leader and Organizational Climate". *Human Relations*, 63(8), 1105-28.
- Wang, X., Ma, L., and Zhang, M. (2014). Transformational Leadership and Agency Workers' Organizational Commitment: The Mediating Effect of Organizational Justice and Job Characteristics. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(1), 25-36.
- Warren, B. J. (1999). Cultural Competence In Psychiatric Nursing: an Interlocking Paradigm Approach. *Psychiatric Nursing*, 199-218.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550.
- Wei, F., Lee, J., and Kwan, H. K. (2016). Impact of Active Constructive Leadership And Passive Corrective Leadership on Collective Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 822-842.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wells, M. M., Thelen, L., and Ruark, J. (2007). Workspace Personalization and Organizational Culture: Does Your Workspace Reflect You or Your Company?. *Environment and Behavior*, 39(5), 616-634.
- Welty Peachey, J. J., Burton, L., and E. Wells, J. (2014). Examining The Influence of Transformational Leadership, Organizational Commitment,

Job Embeddedness, and Job Search Behaviors on Turnover Intentions In Intercollegiate Athletics. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 740-755.

Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., and Wang, L. (2016). Employee Trust In Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership. *Psychological Reports*, 118(3), 829-848.

Yaghoubpour, A., Puay Tee, O., and Musa Ahmed, E. (2013). Impact of The Relationship Between Transformational and Traditional Leadership Styles on Iran's Automobile Industry Job Satisfaction. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(1), 14-27.

Yahyagil, M.Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama". *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 3-76

Yavuz, M. (2010). The Effects of Teachers' Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), 695-701

Yener, H. (2007). *Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) Ile İncelenmesi Ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yörük, D., Dünder, S. ve Topçu, B. (2011).Türkiyedeki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 103-109.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 285-305.

Yuksel, M. ve Tunsiper, B. (2011). The Relationship Between Mobbing and Organizational Commitment in Workplace. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 54.

Yüksel, M. (2013). *Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Zahari, I. B. and 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.

Zangora, G. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14–22.

Zheng, W. Yang, B., and McLean, G. N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.

Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., and Zhou, N. (2005). Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations. *Journal of Business Research*, 58(8), 1049-1058.



EKLER

EK-1 Anket Formu

EK-A ANKET FORMU

Kıymetli Katılımcı;

Bu anket formu, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yapılmakta olan “örgüt kültürü ve liderlik tarzları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin örgütsel bağlılığa etkisi” konulu doktora tez çalışmasıyla ilgilidir.

Anketteki veriler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olup çalışmanın amacına ulaşabilmesi için lütfen sorulara içten cevap veriniz.

Elde edilen veriler ışığında çalışmayla ilgili genel bir değerlendirme yapılacağından dolayı anketlere isim yazılmasına gerek yoktur. Ancak elde edilen sonuçların size gönderilmesini istiyorsanız anketin sonuna e-posta adresinizin yazılması yeterli olacaktır.

Çok değerli ve samimi katkınız için teşekkür eder iş ve özel hayatınızda başarı ve mutluluklar dileriz.

Özgür SAÇ

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. Örneğin; ifade hakkında net bir fikriniz yok ise, ‘Kararsızım’ seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız, ‘Kesinlikle Katılıyorum’ seçeneğini ‘O’ ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Amirim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	1	2	3	4	5
2-Amirim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.	1	2	3	4	5
3-Amirim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.	1	2	3	4	5
4-Amirim, yapılacak işleri programlar.	1	2	3	4	5
5- Amirim, çalışanlarını bir insan ve işçi olarak gözetir.	1	2	3	4	5
6-Amirim, çalışanların performansı etkileyen problemlerine karşı özel ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
7- Amirim, astların kişisel problemleriyle ilgilenir.	1	2	3	4	5
8- Amirim, (bu kurumda) ömür boyu iş güvencemin olmasını ister.	1	2	3	4	5
9- Amirim, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılaması için çaba sarfeder.	1	2	3	4	5
10- Amirim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	1	2	3	4	5
11- Amirim, çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.	1	2	3	4	5
12-Amirim, çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.	1	2	3	4	5
13-Amirim, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.	1	2	3	4	5
14- Amirim, problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.	1	2	3	4	5
15-Amirim, gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
16-Amirim, değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği (vaaz ettiği) şeyleri uygular.	1	2	3	4	5
17-Amirim, ekip(takım) uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	1	2	3	4	5
18-Amirim, kolektif bir görev bilinci oluşturur.	1	2	3	4	5
19-Amirim, amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlıkta bulunur.	1	2	3	4	5
20- Amirim, amaçlara ulaşmak için sürekli yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
21- Amirim, takım üyelerini fikirleri ile heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
22-Amirim, statükoyu ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar arar.	1	2	3	4	5
23- Amirim, organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	1	2	3	4	5

24-Amirim, takım üyelerinin yaptıkları işleri etkileyecek kararlara katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
25-Amirim, takım üyelerinin potansiyellerinin gelişimini teşvik eder.	1	2	3	4	5
26- Amirim, takım üyelerinin (çalışanlarının) özgür düşünen bireyler olmalarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
27-Amirim, sık-sık, takımdaki üyelerin ihtiyaçları ve duygularına olan ilgisini ifade eder.	1	2	3	4	5
28- İş yerim çok özel bir yerdir. Büyük bir aile gibidir. İnsanlar kendi aralarında birçok şey paylaşırlar.	1	2	3	4	5
29- İş yerimdeki yöneticiler genellikle yol gösterici, işleri kolaylaştırıcı ve anne-baba gibidir.	1	2	3	4	5
30- İş yerimde takım çalışmasına önem verilir, çalışanların katılımı sağlanarak kararlar ortak alınır.	1	2	3	4	5
31- İş yerimi bir arada tutan unsur bağlılık ve karşılıklı güvendir. Çalışanların işyerine bağlılığı yüksek düzeydedir.	1	2	3	4	5
32- İş yerimde çalışanların mesleki gelişimine önem verilir. Yüksek seviyede güvene, katılıma ve şeffaflığa önem verilir.	1	2	3	4	5
33- İş yerimde başarı temelde çalışanların mesleki becerilerinin, takım çalışmasının ve insan ilişkilerinin geliştirilmesidir.	1	2	3	4	5
34- İşletmemiz çok girişimci ve dinamik bir yerdir. Bu nedenle çalışanlar taşın altına elini sokmaya ve risk almaya isteklidir.	1	2	3	4	5
35- İş yerimdeki yöneticiler genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan kişilerdir.	1	2	3	4	5
36-İş yerimde yönetim biçimi bireysel risk alabilmeyi, yenilikçiliği, esnekliği ve özgür hareket etmeyi destekler.	1	2	3	4	5
37- İş yerimi bir arada tutan unsur yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. Öne çıkmak, ilk olmak sürekli vurgulanır.	1	2	3	4	5
38- İş yerimde yeni kaynaklar ve imkanlar elde etmek önemlidir. Yeni imkanlar ve fırsatlar araştırmaya önem verilir.	1	2	3	4	5
39- İş yerimde başarı, özel ve yeni ürünlere sahip olmak ve bunları keşfedip üretmekte öncülük etmek olarak tanımlanmaktadır.	1	2	3	4	5
40- İş yerim oldukça resmi kural ve prosedürleri olan bir yerdir. Çalışanların yapacağı işler bu resmi kural ve prosedürlerce belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
41- İş yerimdeki yöneticiler işleri koordine ve organize eden işlerin verimli bir şekilde yapılmasını sağlayan kişilerdir.	1	2	3	4	5
42- İş yerimdeki yönetim biçimini, çalışanların performansının dikkatlice izlenmesi, görevlerde kişilerin uzun süre kalabilmesi ve önceden karar verilebilmesi olarak tanımlamak mümkündür.	1	2	3	4	5
43- İş yerimi bir arada tutan unsurlar resmi kural ve politikalardır. Düzgün işleyen bir sistem işyerim için önemlidir.	1	2	3	4	5
44- İş yerimde kurumsal devamlılık, süreklilik, verimlilik işlerin düzgün yapılması önemlidir.	1	2	3	4	5
45- İş yerimde başarı kriteri verimliliğdir. Güvenli ürün teslimi, üretimin düşük maliyetle ve zamanında yapılması önemlidir.	1	2	3	4	5
46- İş yerim üretim odaklıdır. Esas olan işlerin yapılmasıdır. Çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.	1	2	3	4	5
47- İş yerimdeki yöneticiler çok hırslıdır. Daima üretmeyi düşünen ve rekabetçi yapıdadırlar.	1	2	3	4	5
48- İş yerimde yönetim biçimini sıkı bir şekilde rekabet etme, hedefe odaklanma ve başarılı olmak olarak tanımlamak mümkündür.	1	2	3	4	5
49- İş yerimi bir arada tutan unsurlar üretim ve hedeflere ulaşılmasıdır. Piyasada atak olmak ortak temadır.	1	2	3	4	5
50- İş yerimde rekabetçi hareketler ve başarı önemsenir. Pazara hakim olma ve hedeflere ulaşma önemlidir.	1	2	3	4	5
51- İş yerimde başarı, pazara hakim olma ve pazardaki pay olarak tanımlanır. Esas olan pazarda lider olmaktır.	1	2	3	4	5
52- Kariyerimin geri kalan kısmını, bu iş yerinde geçirmekten mutlu olurum.	1	2	3	4	5
53- İşyerimin problemlerini, kendi problemim gibi görürüm.	1	2	3	4	5
54- Bu iş yerine kendimi, duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
55- Bu iş yerinde kendimi, ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
56- Buranın benim için özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
57- Kendimi buraya ait hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
58- Burada çalışmaya devam etmek, benim için bir gerekliliktir.	1	2	3	4	5
59- İşten ayrılmaya karar versem, hayatımda pek çok şey altüst olurdu.	1	2	3	4	5

60- Buradan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim var.	1	2	3	4	5
61- Bu iş yerinden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de iş alternatiflerinin az olmasıdır.	1	2	3	4	5
62- Buraya bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışabilirdim.	1	2	3	4	5
63- Bu iş yerinden ayrılmak istesem bile benim için çok zordur.	1	2	3	4	5
64- İşimde kalmak için, bir zorunluluk hissediyorum.	1	2	3	4	5
65- Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmam doğru olmaz.	1	2	3	4	5
66- İşimden hemen ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
67- Bu işyeri bağlılığı hak ediyor.	1	2	3	4	5
68- Çalışanlara karşı sorumlu olduğumdan, işimden hemen ayrılamam.	1	2	3	4	5
69- Buraya çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

Kişisel Bilgiler	Eğitim Durumunuz
Yaşınız..... Cinsiyetiniz a) Kadın b) Erkek Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz.....	a) İlk veya Ortaokul b) Lise c) Yüksekokul d) Lisans e) Yüksek Lisans/Doktora
Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz	İşletmedeki Pozisyonunuz
a) Üretim (Satın Alma, İmalat, Kalite, Kontrol, Ar-Ge,Planlama,Bakım) b) Muhasebe-Finans c) Personel (İnsan. Kayn.) d) Satış-Pazarlama e) Diğer	a) İşçi b) Büro çalışanı c) Teknisyen d) Memur Orta Kademe Yöneticisi e) Üst Yönetici