



Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and
Administrative Sciences

Aralık 2023 Cilt: 25 Sayı:2
iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Başvuru Tarihi / Received: 16.10.2023
Kabul Tarihi / Accepted: 25.12.2023
DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1376916

Liderlik Tarzları ve Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İletişim Sektöründe Bir Uygulama¹

Hatice UZUN², Ahmet Ferda ÇAKMAK³, Şaban ESEN⁴

Öz

Bu çalışmada örgütsel kültür ve örgütlerde liderlerin sergiledikleri liderlik tarzlarından dönüştürücü, etkileşimci ve serbestiyetçi liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bağlılık, liderlik tarzı ve örgütsel kültürü bağımsız şekilde araştıran pek çok çalışma varken, aralarındaki ilişkiyi inceleyen deneysel çalışmalar daha az sayıdadır. Ayrıca çalışmada kavramların modelle kurgulanması ve araştırmanın iletişim sektöründe yüksek teknoloji üreten ve hizmet veren bir şirkette yapılmış olması çalışmaya özgünlük katmaktadır. Araştırma Türkiye genelinde hizmet veren bir şirketin 209 çalışanından oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan ölçme aracı ile çalışanların örgütlerindeki kültürü, yöneticilerinin liderlik tarzlarını ve örgüte olan bağlılıklarını nasıl gördükleri araştırılmıştır. Veri toplama aracı olarak, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ), Denison tarafından geliştirilen ve Yahyağil tarafından Türkçe’ye uyarlanan örgüt kültürü ölçeği, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile katılımcıların demografik özelliklerinden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen hipotezler, farklılık ve çoklu doğrusal regresyon analizleri ile test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerine etkisi gözlenirken, liderlik tarzlarından dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerine kısmen etkili olduğu, serbestiyetçi liderliğin ise herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Kültür, Örgütsel Bağlılık, Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbestiyetçi Liderlik

Jel Kodu: M00, M10, M19

Leadership Styles and Organizational Culture Effect on Organizational Commitment: Application in a Company in the Communication Sector

Abstract

In the current study, organisational culture and the effects of transformative, transactional and delegative leadership behaviours on organisational commitment are examined. While there are many studies investigating commitment, leadership style and organisational culture independently, there are fewer experimental studies examining the relationship between them. In addition, the fact that the concepts in the research are constructed with a model and the research is conducted in a company that produces and serves high technology in the communication sector adds originality to the study. The research was carried out on a sample of 209 employees in a company serving throughout Türkiye. With the measurement tool created, it was investigated how employees perceive the culture in their organisations, the leadership styles of their managers and their commitment to the organisation. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Bass and Avolio, the organisational culture scale developed by Denison and adapted by Yahyağil, the Organisational Commitment Scale developed by Meyer and Allen and a questionnaire form consisting of demographic characteristics of the participants were used as data collection tools. The hypotheses developed in line with the objectives of the study were tested by difference and multiple linear regression analyses. According to the findings, on the one hand, the effect of organisational culture on organisational commitment was observed, on the other hand, it was determined that transformative and transactional leadership styles were partially effective on organisational commitment, while delegative leadership had no effect.

Keywords: Organisational Culture, Organisational Commitment, Transformational Leadership, Transactional Leadership and Delegative Leadership

Jel Codes: M00, M10, M19

¹ Bu çalışma, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde Prof. Dr. Ahmet Ferda Çakmak ve Prof. Dr. Şaban Esen danışmanlığında hazırlanan “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İletişim Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

² **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi, Safranbolu Şefik Yılmaz Dizdar Meslek Yüksekokulu, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, Karabük, Türkiye. **E-posta** haticeuzun@karabuk.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-1517-0091

³ Prof. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Zonguldak, Türkiye. **E-posta:** cakmak@beun.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-5686-716X

⁴ Prof. Dr., Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Bartın, Türkiye. **E-posta:** sabanesen@bartin.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-1261-5788

Extended Abstract

Introduction

Nowadays, organisations are in a challenging competitive environment in the face of increasing and diversifying human needs as well as technological developments. In such a competitive environment where individuality comes to the fore, it is essential to have employees with high organisational commitment. In addition, the fact that an institution or organisation has a successful management structure in every aspect is an influential factor in organisational outcomes. One of the basic questions about organisational culture and leadership is the following: How is it possible that two companies with similar external environment, working with the same technology and having similar founders can have completely different ways of working over the years (Schein, 2010:219). In this context, while some researchers argue that leadership is effective in organisational outcomes (Howell & Avolio 1993; Bycio et al., 1995), others argue that culture is effective (Deal & Kennedy, 1982; Denison, 1990; Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982; Kotter & Heskett, 1992). In addition, some researchers have found that organisational commitment plays a vital role in organisational success both as a cause and an effect (Fullam & Lando, 1998). Therefore, there is still a need to study the factors that increase a company productivity and impact organisational output in different contexts with various variables and dimensions. Studying the relationship between leadership styles, organisational culture and organisational commitment variables in different cultures and business sectors will help organisations to develop strategies and approaches. The primary purpose of this study is to examine leadership, organisational culture and commitment variables in the context of a company that produces and serves high technology in the communication sector in Türkiye and to reveal how organisational culture and transformative, transactional or delegative leadership behaviours exhibited by leaders in organisations affect organisational commitment, to contribute to the national and international literature on the subject and to provide information support to practitioners and decision-makers.

Method

The population of the research consists of approximately 2.200 employees of a company operating in the communication sector, producing advanced technology and providing services throughout Türkiye. The research was conducted on a sample of 209 employees working in Customer Services. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Bass and Avolio (1990) was used to determine the leadership style perceived by the employees. In order to measure organisational culture, the organisational culture scale developed by Denison and adapted by Yahyagil (2004) was employed. Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) developed by Meyer and Allen (1984, 1997) was used to determine organisational commitment behaviour. The data obtained in our research were analysed using IBM SPSS statistical analysis programme version 21.00. In the analysis process, percentage and frequency methods were employed for the first part of the questionnaire (demographic information). Mann Whitney U Test was used to compare two groups and Kruskal Wallis H test was conducted to compare more than two groups (Büyüköztürk, 2002:165-168). The Mann Whitney U test with Bonferonni correction was used in the pairwise subgroup comparisons of the variables that were significant as a result of more than two group comparisons. In order to predict the dependent variable with independent variables, the model was established with multiple linear regression analysis.

Result and Discussion

In this study, transformative leadership, transactional leadership, delegative leadership and organisational culture variables were determined as independent variables and organisational commitment as dependent variable and 4 hypotheses were put forward. Multiple regression analysis was performed to reveal the effects of independent variables in explaining organisational commitment behaviour and to explain the relationship between variables. It will be useful to make some evaluations about the findings obtained as a result of multiple regression analysis. Within the scope of the study, the first hypothesis, "The relationship between transformative leadership behaviours and organisational commitment variables" was examined. As a result of the regression analysis conducted in this context, it was revealed that individual interest, which is one of the sub-dimensions of transformative leadership, was effective on continuance commitment ($p=0,00<0,05$) and normative commitment ($p=0,00<0,05$), and charisma was effective on continuance commitment ($p=0,00<0,05$). As a result, the first hypothesis of the study, which was developed as "There is a significant relationship between transformational leadership and organisational commitment", was partially accepted. Another issue investigated in the study is the relationship between transactional leadership and organisational commitment behaviours. For the second hypothesis of the study put forward in this context, regression analysis was performed for the relationships between the variables. As a result of the analysis, it was seen that contingent reward, one of the sub-dimensions of transactional leadership, was effective on normative commitment ($p=0,00<0,05$). Accordingly, the second hypothesis of the study, which was developed as "There is a significant relationship between transactional leadership and organisational commitment", was partially accepted. The third hypothesis of the study, which was formulated as "There is a significant relationship between delegative leadership and organisational commitment", was not confirmed as a result of the analyses. When the regression analysis results are examined, it is seen that delegative leadership has no effect on organisational commitment. Based on this finding, the third hypothesis of the study was rejected. The fourth hypothesis of the study was formed to investigate the relationships between organisational culture and organisational commitment. As

a result of the regression analysis conducted to investigate these relationships, it is revealed that there are significant relationships between organisational culture and organisational commitment behaviours. Vision, which is one of the sub-dimensions of organisational culture, is effective on emotional commitment and continuance commitment, consistency dimension is effective on emotional commitment and participation dimension is effective on continuance commitment. With this result, the fourth hypothesis of the study, which was developed as “There is a significant relationship between organisational culture and organisational commitment”, was partially accepted.

In this study, Denison; Organisational Culture Model was taken as a basis while examining the effect of organisational culture in explaining organisational commitment behaviours. In future studies, it is important to investigate different organisational culture models in order to explain these behaviours in a broader framework. The research is limited to the central region of Anatolia. It is thought that it may be useful to conduct future studies in different geographical regions and even comparatively. In the current study, the employees of a company in the communication sector who provide face-to-face service to customers were recruited in the sample and the findings obtained were evaluated in this context. In future studies, employees who serve customers but do not have face-to-face contact can also be included in the study, and research can be conducted on a larger sample. In addition, using different employee samples in various enterprises in the same sector in future studies may increase the generalisability of the results obtained.

GİRİŞ

Günümüzde örgütler teknolojik gelişmelerin yanı sıra artan ve çeşitlenen insan ihtiyaçları karşısında çetin bir rekabet ortamında bulunmaktadırlar. Bu rekabetçi ortamda örgütlerin varlığını sürdürmeleri ve ihtiyaçlarına başarılı bir şekilde cevap vermeleri büyük ölçüde bilime dayalı yenilikçi girişimlerde bulunmalarına ve profesyonel bir yaklaşımla insan kaynaklarını geliştirmelerine bağlıdır.

Bireyselliğin de ön plana çıktığı böyle bir rekabetçi ortamda örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra, bir kurumun veya örgütün her açıdan başarılı bir yönetim yapısına sahip olması kurum çıktılarında etkin bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel kültür ve liderlikle ilgili temel sorulardan biri şudur (Schein, 2010:219): Nasıl oluyor da benzer dış çevreye sahip, aynı teknoloji ile çalışan ve benzer kurucuları olan iki şirket yıllar içerisinde bütünüyle farklı çalışma biçimine sahip olabilmektedir? Şans ve rastlantısal gelişmeleri bir kenara bırakırsak, benzer iki şirket arasındaki başarı farkını belirleyen unsurların başında lider ve yöneticilerin zaman içerisinde oluşturdukları örgütsel kültürün geldiğini söyleyebiliriz. Ancak, ne tür liderliğin örgütsel kültürü ve bağlılığı desteklediği konusunda çelişkili bulgulara rastlanmaktadır.

Bu bağlamda, örgütlerin verimliliği üzerinde yapılan çalışmalarda bazı araştırmacılar örgütsel çıktılarda liderliğin etkili olduğunu ileri sürerken (Bycio vd., 1995; Howell & Avolio 1993) bazıları ise kültürün etkili olduğunu savunmaktadır (Deal & Kennedy, 1982; Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982). Bu iki görüş arasında yer alan etkileşimci yaklaşıma göre ise örgütsel kültür ve liderlik karşılıklı olarak birbirine bağlıdır ve her ikisi birlikte örgütün başarısını belirlemektedir (House vd., 2002; Korte & Chermack, 2006). Bunun yanı sıra, bazı araştırmacılar da örgütsel bağlılığın kurumsal başarıda hem bir neden hem de bir sonuç olarak önemli rol oynadığı bulgusuna rastlamışlardır (Fullam & Lando, 1998).

Dolayısıyla, bir şirketin verimliliğini artıran ve örgütsel çıktı üzerinde etkili olan faktörlerin çeşitli değişken ve boyutlarıyla, farklı bağlamlarda çalışılması ihtiyacı devam etmektedir. Liderlik tarzları, örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin farklı kültür ve işkollarında çalışılması örgütlerin geliştireceği strateji ve yaklaşımlara yardımcı olacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı; liderlik, örgütsel kültür ve bağlılık değişkenlerini Türkiye’de iletişim sektöründe yüksek teknoloji üreten ve hizmet veren bir şirket bağlamında inceleyerek örgütsel kültürün ve örgütlerde liderlerin sergiledikleri dönüştürücü, etkileşimci veya serbestiyetçi liderlik davranışının örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini ortaya koymak, konuyla ilgili ulusal ve uluslararası literatüre katkı sağlamak ve uygulayıcılara ve karar vericilere bilgi desteği sunmaktır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü (Transformational) liderlik teorisi son yıllarda örgütsel liderlik alanında birçok araştırmacının ilgisini çeken bir yaklaşımdır (Keçecioglu, 1998:27). Bu teoriyi ilk olarak Burns (1978) ortaya atmış, daha sonra Bass (1985) ve diğerleri (Avolio & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1994 akt. Givens, 2008:4; Bennis & Nanus, 1985; Tichy & Devanna,

1986) bu teoriyi geliştirmiştir. Dönüştürücü liderlik, izleyenleri motive etme bilgi, beceri ve deneyimine dayanır. Bu açıdan dönüştürücü liderlik teorisi ve uygulamaları yeni bir düşünme şeklidir (Torpman, 2004) ve dönüştürücü lider uzun dönemli hedefleri başarmada motive edici bir rol oynar (Stashevsky & Koslowsky, 2006).

Bu modelin tarihi Downton'un (1973) "İsyan Liderliği" adlı çalışmasına dayandırılmaktadır. Model, Burns (1978) tarafından ilham verici liderlik olarak tanımlanmış, daha sonra bu kavram yine Burns tarafından sistematize edilmiş ve bunun sonucunda dönüştürücü liderlik modeli ortaya çıkmıştır. Burns dönüştürücü liderlerin, izleyenler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans etkisi yarattığını ileri sürmüştür (Eraslan, 2004:3).

Leithwood (1992), dönüştürücü liderliği, misyon ve vizyonun yeniden belirlenerek, çalışanların sorumluluk bilincinin tazelenmesi ve amaçları gerçekleştirebilmek için sistemin yeniden yapılandırılması olarak tanımlamaktadır. Sahkin & Rosenbach (1993), dönüştürücü liderin davranışlarını açıklarken ortalama liderin ve yöneticilerin sahip olduğu özelliklerden farklı üç özelliğine değinmiştir. Bunlar doğuştan kazanılan özellikler değil kişilerin sonradan öğrenebileceği özellikler veya kazanımlardır. Birincisi, bütün özelliklerin temelinde yatan kişinin kendine olan güvenidir. İkincisi güç kazanma, güçlü olma isteğidir. Sonuncu özellik ise vizyon sahibi olmadır. Dönüştürücü lider, kendine has özellikleriyle izleyicilerini birleştirmekte ve onları yeni amaçları gerçekleştirebilmeleri için yönlendirmektedir (Tabak, 2001:3).

1.2. Etkileşimci Liderlik

J. M. Burns'un ileri sürdüğü ve B. M. Bass başta olmak üzere birçok araştırmacının üzerinde durduğu etkileşimci liderlik literatürde transaksyonel, eylemsel, örgütsel, sürdürücü veya işlemsel liderlik olarak adlandırılmaktadır.

Burns, etkileşimci liderliği; lider ve çalışanlar arasında yaşanan bir tür alışveriş olarak tarif ederken Bass, lider ile çalışanlar arasında yaşanan bu alışverişi amaç ödül ilişkisi içerisinde açıklamıştır. Bass'a göre etkileşimci lider, beklentisinin ne olduğu konusunu astlarına açıkça bildiren ve istenilen performansın gösterilmesi durumunda ne tür bir ödül beklemeleri gerektiğini açıklayan liderdir (Bass, 1985:12).

Burns'e göre etkileşimci liderlikte, lider ile çalışanlar arasında karşılıklı beklentiler vardır. Bu beklentiler emek, ücret, maliyet-fayda, prestij gibi başlıklar altında sıralanabilir. Beklentiler gerçekleştiği sürece lider ile astlar arasında ödüle dayalı bir ilişki vardır ve lider astlarını daha verimli olmaları konusunda motive etmektedir. Ancak lider tarafından beklenen verim elde edilemediğinde lider ile astlar arasında baskı ve cezaya dayalı bir ilişki oluşmaktadır (Bass, 1985:12). Astlar beklenen performansı gösteremezlerse başarısızlık derecelerine göre cezalandırılmaktadır (Budak & Budak, 2004:423).

Etkileşimci Liderlik; izleyicilerin yüksek performansı karşılığında, bireysel ihtiyaçlarının giderilmesiyle izleyicilerin gayretlerini arttıran bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderler, örgütün öteden beri süre gelen alışılan işleyişine önem verir. Stratejik ve uzun vadeli görüş açısına sahip değildirlir. Stratejik durumlarda çoğunlukla geleneksel stratejileri tercih ederler, rekabet stratejilerinde ise iç verimliliğe dönük maliyet liderliği stratejilerini uygularlar. Bu tip liderler vizyon geliştirmezler, yaratıcı düşünce geliştirme ile ilgili belirgin bir çabaları yoktur (Ülgen & Mirze, 2004:377). Örgüt yönetiminde geleneksel uygulamalara bağlıdır ve ölçülebilir süreçlere ağırlık vermektedirler (Yukl, 1999:285).

Etkileşimci lider, astları ile onların yaptıkları işlerin öz yönetimini benimseten bir ilişki kurarken astların alt düzey ihtiyaçlarını gidermek için harekete geçmekte ve var olan sistemi ödül ve ceza faktörlerini kullanarak işletmeye

çalışmaktadır (Budak & Budak 2004:23). Etkileşimci liderler; çalışanlarına görev ve sorumluluklarını, beklentilerini, itaatin önemini anlatarak başarılı olduklarında elde edecekleri ödülleri vurgulamaktadırlar.

1.3. Serbestiyetçi Liderlik

Serbestiyetçi liderliği, çalışanların işlerine müdahale etmeyen ve işten kaçınan liderlerin davranışı olarak tanımlayabiliriz. Serbestiyetçi liderler tam bir serbestiyet sağlayarak grup veya bireysel kararların alınmasında etkili olmazlar. Eğer kendilerinden istenilirse bilgi yardımında bulunur, işle ilgili yorum ve tartışmalardan kaçınırlar (Lewin, Lippitt & White, 1939:273). Serbestiyetçi liderlik; serbest bırakıcı ve pasif liderlik olmak üzere iki boyutla açıklanabilmektedir.

Serbest bırakıcı liderlik, örgüt içinde bir anlamda “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” (Laissez-Faire, Laissez-Passeur) ilkesini benimsemektedir. Serbest bırakıcı lider boyutunda lider ve izleyiciler arasında etkileşim, ilişki ve ortak faaliyetler alt düzeydedir. Tam serbesti durumunda izleyiciler kendi kendilerine bırakılarak kendilerine verilen kaynaklar dahilinde amaçları belirleyerek, plan ve programları yapmaları konusunda onlara fırsat verilmektedir (Bass, 1990:20-22). İzleyiciler kendi kendilerini eğiterek bir amaca odaklanmaktadırlar. Tam serbesti durumunda lider pasif duruma geçmektedir. Pasif lider örgütte işleri yüklenmemekte, kararları ertelemekte ve geri bildirim vermemektedir. İzleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için herhangi bir çaba göstermemektedir (Hoy & Miskel, 2010:396; Northouse, 2007:179). Bu tarz liderler yetkilerine sahip çıkamamakta ve yetkilerini tamamen astlarına bırakmaktadırlar (Eren, 2012).

1.4. Örgütsel Kültür

Hofstede (1991), örgütsel kültürü “akıl ve zihnin programlanması” olarak açıklamaktadır. (Shein, 1985) ise örgütsel kültürü; “dışsal uyarlanma ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve üyelerin yaşadıkları problemlere karşı yaklaşımlarında algılama, düşünme ve hissetmelerinin yolu olarak öğretilen varsayımlar modelidir” şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütsel kültürle ilgili tanımların hemen hemen hepsinde çalışanların değer ve normları ile örgüte ilişkin davranış tarzına göndermede bulunulmaktadır (Çınar, 1999: 37; Dinçer, 1991: 234; Eren, 2001:391; Gagliardi, 1986; Işık & Gürsel, 2009:190; Okay, 1998:197). Örgütsel kültür ile ilgili ifadelerde en fazla geçen ortak özellikleri kapsayacak bir tanım vermek gerekirse, örgütsel kültürün; bir örgütü diğerlerinden ayıran, işlerin yapılış biçimini gösteren, bireylerin davranışlarına rehberlik eden, üyelerin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar bütünü olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel kültürün; çatışma azaltma ve bütünleştirme, kontrol ve koordinasyon sağlama, belirsizliği azaltma, motivasyonu artırma ve rekabet avantajı sağlama gibi olumlu işlevleri bulunmaktadır. Örgütsel kültür, işlevleri yerine getirirken bir dizi temel öge veya güçlerden yararlanır. Örgütteki tüm bireylerin davranış biçimlerinin belirlenmesinde, örgüt içinde ve dışında iletişimin düzenlenmesinde ve iş yapma biçimlerinin geliştirilmesinde, örgütsel kültürün dışa yansımaya aracılık eden öğelerden faydalanmaktadır. Bu öğeler; değerler, normlar, adetler, inançlar, hikâyeler, mitler, seremoniler, törenler, semboller, dil ve kahramanlardır. Örgütsel kültür kavramının karmaşık yapısı, birçok bilim adamı tarafından farklı ayrımlarla incelenmiş ve modeller geliştirilerek örgütsel kültür sınıflandırılmıştır.

1.5. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın doğal olarak gelişen bir duygu olarak örgüte ve örgüt ortamına değer kattığı çoğu araştırmacı tarafından kabul edilmektedir (Marchiori & Henkin, 2004:353). Becker'e (1960) göre, örgütsel bağlılık çalışanların örgüte yaptıkları bir yatırımdır ve bu yatırım sonucu ortaya çıkan emek, statü ve para gibi değerlerin örgütten ayrılma durumunda kaybedebileceği ve sarf edilen emeklerin boşa gideceği korkusunu içerir ki bu duygu örgütün verimliliğini ve devamlılığını artıran bir etkidir.

Meyer ve Allen (1991) bağlılığı, çalışanın örgütte kalma kararına ilişkin; duygu, ihtiyaç ve zorunluluk içeren psikolojik bir durum olarak tanımlar. McDonald ve Makin'de (2000:86) de örgütsel bağlılığın bu psikolojik yönüne vurgu yaparak örgütsel bağlılığın, çalışanla örgüt arasındaki psikolojik sözleşme olduğunu ifade etmektedir. O'Reilly'nin (1989:18) tanımında da psikolojik unsur yer almaktadır. Ona göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgütün değerlerine olan inancını, sadakatini ve işe katılımını içermekte ayrıca örgüte psikolojik olarak bağlanma durumunu ifade etmektedir. Steers'a (1981:327) göre bağlılık, "çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesi olarak, örgütün hedeflerine ulaşması ve başarılı olabilmesi için kişilerin bu yönde gösterdikleri istek ve çabalardan oluşan duygusal bir ilişki" olarak görülmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili Meyer ve arkadaşlarının sınıflandırması literatürde yaygın olarak kabul görmektedir. Allen ve Meyer çalışanın örgüte bağlılığını izah etmek için bir model geliştirmişlerdir. Çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli olarak adlandırılan bu modelde örgüte bağlılık; duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde üç boyutta ele alınmaktadır (Meyer & Allen, 1991).

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne karşı yakın ilgi duyması ve örgüte katılmasıyla bir anlamda kendisini örgütle özdeşleştirmesi anlamını taşımaktadır. Örgütlerine güçlü duygularla bağlı olan çalışanlar, örgütleriyle bütünleşirler ve örgütlerine yüksek nitelikli işler yaparak katkıda bulunmak için yaptıkları göreve karşı daha fazla motivasyon ve istek duymaktadırlar. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütle bütünleşmeleri nedeniyle örgütte kalmayı ve üyeliklerini sürekli devam ettirmeyi istemektedirler (Meyer vd., 2002).

Devam bağlılığı ise, çalışanın örgütten ayrılması durumunda katlanmak zorunda kalacağı maliyetin yüksek olması, başka bir alternatifinin olmaması nedeniyle örgütte kalmak istemesi anlamını taşımaktadır (Meyer vd., 2002). Bu bağlılık türünde örgütte kalma tercihi bir anlamda mecburiyete, çalışmaya ihtiyaç duyma nedenine dayanmaktadır.

Normatif bağlılık, ahlaki değerlere dayandırılmaktadır. Çalışanlar örgütte kalmayı ahlak veya inanç ile ilgili olarak değerlendirirler ve örgütte kalmaları ahlaki bir bağlılıktır (Allen, Meyer & Topolnytsky, 1998:42). Normatif bağlılığa sahip çalışanlar sorumluluk ve ahlaki duyguların yanında zorunluluk hissiyle örgüte bağlanırlar. Çalışanlar örgüte sadakat duygularıyla bağlanarak, örgüte karşı en doğru davranışları sergileme ve en iyi olanı yapma isteği ile motivasyonunu taşırlar (Meyer vd., 2002).

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümde araştırmanın amacına, önemine, araştırma yaklaşımı ve modeline, araştırmanın hipotezlerine, çalışma grubuna, veri toplama araçları ile verilerin toplanması ve analiz edilmesi süreçlerine ilişkin açıklamalara ve araştırma bulgularına değinilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı, Konusu ve Önemi

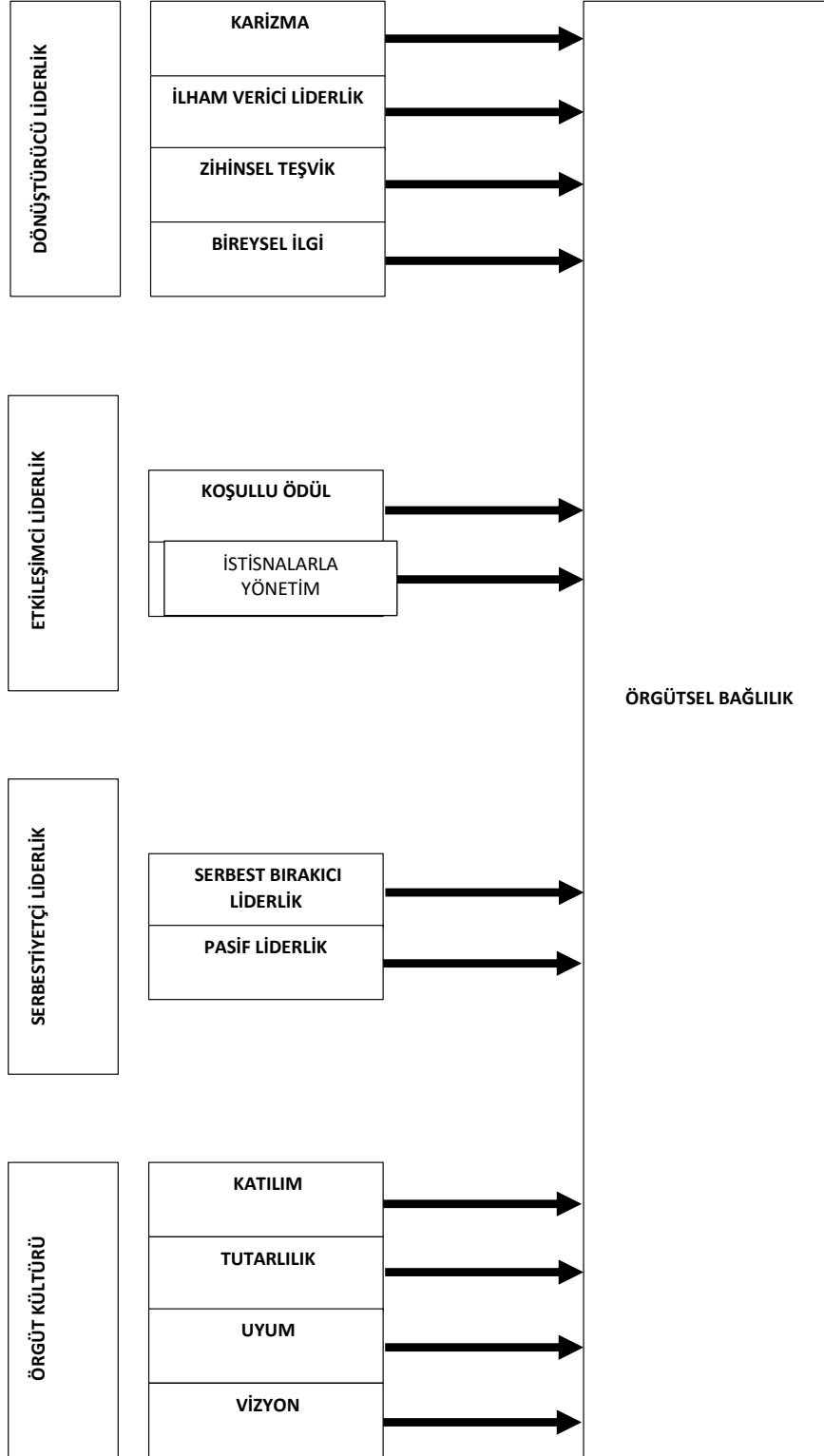
Örgütsel kültür, örgütsel bağlılık ve liderlik tarzları kavramları örgütsel davranış literatüründe geniş ölçüde yer almaktadır. Ancak kavramlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar daha az sayıdadır. Bu çalışma; liderlik, kültür ve bağlılık hakkındaki teori ve uygulamasıyla; bir şirkette örgüt kültürünün ve örgütlerde liderlerin sergiledikleri dönüşümcü, etkileşimci ve serbestiyetçi liderlik davranışının örgütlerde örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Çalışmamızda yüksek teknoloji üreten ve hizmet veren iletişim sektöründeki bir şirkette örgütsel kültür ve liderlik tarzları arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenecektir. Bağlılık, liderlik tarzı ve örgütsel kültürü bağımsız şekilde araştıran pek çok çalışma varken, aralarındaki ilişkiyi inceleyen deneysel çalışmalar azdır (Block, 2003). Kavramların birleştirilerek yapıldığı çalışma sayısı tek değildir ancak kavramların bu modelle (Şekil 1) kurgulanması ve araştırmanın iletişim sektöründe yüksek teknoloji üreten ve bu sektörde hizmet veren bir şirkette yapılıyor olması çalışmaya özgünlük katmaktadır.

2.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Araştırmanın Modeli

Çalışmamıza ait kavramsal model aşağıda Şekil 1'de verilmektedir. Modelde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler görülmektedir. Araştırma modeli; araştırmanın amacına ve hipoteze bağlı olarak kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklamaya dayanmaktadır. Kavramlar; liderlik tarzları, örgütsel kültür ve örgütsel bağlılıktır. Kavramların soyutluk düzeyi oldukça yüksektir. Bu nedenle modelimizde kavramlar alt kavramlara bölünmektedir. Alt kavramlar ise; dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestiyetçi liderlik ve örgütsel kültürün alt boyutları olup örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel ve yönetsel faktörlerdir. Dönüştürücü liderlik; ideal etki ve karizma, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi alt boyutlarından oluşmaktadır. Etkileşimci liderlik; koşullu ödül ve istisnalarla yönetim alt boyutlarından, serbestiyetçi liderlik ise serbest bırakıcı liderlik ve pasif liderlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel kültür ise; katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon alt boyutlarından oluşmaktadır.

Liderlik tarzları ve örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak üzere yapılan bu araştırmanın bağımsız değişkeni liderlik tarzı ve örgütsel kültür, bağımlı değişkeni ise örgütsel bağlılıktır. Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda araştırma modeli aşağıda Şekil 1'de verilmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışanlarda liderlik tarzları ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek üzere oluşturulan temel hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Hipotez 1: Dönüştürücü liderlik örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 2: Etkileşimci liderlik örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 3: Serbestiyetçi liderlik örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 4: Örgütsel kültür örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

2.4. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, iletişim sektöründe faaliyet gösteren ileri teknoloji üreten ve Türkiye genelinde hizmet veren bir şirketin yaklaşık 2.200 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İç Anadolu ve Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan ofislerin Müşteri Hizmetleri bölümünde görev yapan 209 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada Müşteri Hizmetlerinde görev yapan çalışanların seçilmesinin nedeni, şirket gelir kaynaklarının önemli bir kısmını yüz yüze temas kurulan müşterilerden sağlaması ve ofislerde yüz yüze hizmet veren çalışanların müşteriler nezdinde şirketi temsil eden kişiler olarak algılanmasıdır.

2.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verilerini toplamak üzere demografik verilerden ve örgütsel kültür, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden yararlanılmıştır. Ölçekler erişim sağlayabileceğimiz noktalarda yüz yüze yöntem kullanılarak basılı olarak, uzak bölgelere ise elektronik ortam kullanılmak suretiyle örnekleme ulaştırılmaya çalışılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle katılımcılara 310 adet anket ulaştırılmıştır. Yanıtlanan anketler incelendiğinde bazı anketlerde demografik bilgilerin boş bırakılması, bazılarında anketin arka yüzünün yanıtlanmaması veya hatalı yanıtlar verilmesi (örneğin, tüm sorulara katılmıyorum veya çok katılıyorum vb.) nedeniyle analizlerde 209 adet anketin verileri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında verileri toplanan çalışan sayısının yeterli olup olmadığını değerlendirmek için G-Power'dan yararlanılmıştır (Faul vd., 2009). G-Power, örneklem boyutunun belirlenmesine yönelik öneriler sunan bir yazılımdır. 0,2 etki büyüklüğü ve $\alpha=0,05$ için 209 örneklem sayısı için elde edilen güç %84 (0,8357918) olarak bulunmuştur. Sonuç olarak bu yazılımda yapılan analiz sonucunda mutlak gücü 0,84 olan bir örneklem için 209 çalışanın yeterli olacağı anlaşılmıştır. Bu bulguya dayanarak araştırma kapsamında ulaşılan örneklem sayısının yeterli olduğu söylenebilir. Örneklem büyüklüğünün uygunluğunu belirlemek için N:q kuralından da yararlanılmıştır. Örneklem büyüklüğü ve model karmaşıklığını değerlendirmek için 20:1 oranı dikkate alınmış ve örneklem büyüklüğünün uygun olduğu anlaşılmıştır (Kline, 2005).

2.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

2.6.1. Liderlik Tarzı Ölçeği

Çalışanların algıladıkları liderlik tarzının belirlenmesinde Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) kullanılmıştır. Ölçek dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestiyetçi liderlik olmak üzere 3 faktörden ve 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5’li Likert skalasına göre tasarlanmıştır. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda liderlik tarzı ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,86 olarak bulunmuştur.

2.6.2. Örgütsel Kültür Ölçeği

Örgüt kültürünü ölçmek amacıyla, Denison & Mishra (1995) tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından Türkçe’ye uyarlanan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği; katılım (9 ifade), tutarlılık (9 ifade), uyum

yeteneği (9 ifade) ve vizyon (9 ifade) olmak üzere dört boyut ve toplam 36 ifadeden oluşmaktadır. Soru formunda Hiç katılmıyorum (1)'den, Çok katılıyorum (5)'e kadar sıralanan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği için elde edilen güvenilirlik katsayısı yani Cronbach Alpha değeri 0,86 olarak bulunmuştur.

2.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu araştırmada örgütsel bağlılık davranışını belirlemeye yönelik olarak Meyer & Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionere: OCQ) kullanılmıştır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamıştır (Baysal & Paksoy, 1999:8). Duygusal ve devam bağlılığı 6 madde ile normatif bağlılık ise 5 madde ile ölçülmekte toplam 17 madde bulunmaktadır. Ölçek 5'li Likert skalasına göre tasarlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre elde edilen güvenilirlik katsayısı yani Cronbach Alpha değeri 0,88 olarak bulunmuştur.

Ölçek hem iş görene hem de lidere yönelik olarak uygulanmıştır. Bunun sebebi lider unvanıyla görev yapan bir çalışanın bir üst pozisyonda görev yapan lidere göre ast konumunda, kendi astına göre ise lider konumunda olmasıdır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmamızda elde edilen veriler IBM SPSS istatistiksel analiz programının 21.00 versiyonu kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde ilk olarak anketin birinci bölümü (demografik bilgiler) için yüzde ve frekans yöntemi kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan; liderlik tarzı, örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ile ilgili verilerin çözümünde kullanılacak analizleri belirlemek için öncelikle verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıklarını araştırmak için normallik testi yapılmıştır. Test sonucunda One – Sample Kolmogorov- Smirnov ve Shapiro-Wilk değerleri aşağıda Tablo 1' de verilmektedir. Tablo 1'i incelediğimizde Sample Kolmogorov- Smirnov ve Shapiro-Wilk'e göre anlamlılık düzeyi Sig. $p < .05$ düzeyinde anlamlı olması nedeniyle verilerin dağılımının normal olmadığı kararı verilmiştir. Verilerin dağılımı normal olmadığı için analiz sürecinde parametrik olmayan testler tercih edilmiştir. İki grubun karşılaştırılmasında Mann Whitney U Testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2002:165-168). İkiden fazla grup karşılaştırmaları sonucunda anlamlı çıkan değişkenlerin ikili alt grup karşılaştırmalarında Bonferonni düzeltilmeli Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkeni tahmin etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi ile model kurulmuştur.

Tablo 1: Normallik Testleri

	Normallik Testi					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
İdeal Etki/Karizma	0,170	209	0,000	0,936	209	0,000
İlham Verici Liderlik	0,161	209	0,000	0,945	209	0,000
Zihinsel Teşvik	0,164	209	0,000	0,950	209	0,000
Bireysel İlgi	0,121	209	0,000	0,969	209	0,000
Koşullu Ödül	0,140	209	0,000	0,966	209	0,000
İstisnalarla Yönetim	0,191	209	0,000	0,930	209	0,000
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,090	209	0,000	0,982	209	0,009
Pasif Liderlik	0,206	209	0,000	0,864	209	0,000
Katılım	0,120	209	0,000	0,971	209	0,000
Tutarlılık	0,099	209	0,000	0,980	209	0,005
Uyum	0,122	209	0,000	0,959	209	0,000
Vizyon	0,151	209	0,000	0,942	209	0,000
Duygusal Bağlılık	0,164	209	0,000	0,928	209	0,000
Devam Bağlılığı	0,128	209	0,000	0,973	209	0,000
Normatif Bağlılık	0,133	209	0,000	0,973	209	0,001
Dönüştürücü Liderlik	0,120	209	0,000	0,970	209	0,000
Etkileşimci Liderlik	0,117	209	0,000	0,963	209	0,000
Serbestiyetçi Liderlik	0,123	209	0,000	0,966	209	0,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tablo 2. Ölçme Araçlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Güvenilirlik Katsayıları

		BOYUTLAR	\bar{X}	S	Cronbach Alpha
Örgütsel Kültür		Katılım	3,4365	0,03492	0,738
		Uyum	3,5673	0,03040	0,707
		Vizyon	3,5641	0,03403	0,704
		Tutarlılık	3,3434	0,03202	0,772
		Toplam (ÖK)	3,4778	0,02748	0,900
Liderlik Tarzları	Dönüştürücü Liderlik	Karizma	3,7219	0,04288	0,887
		İlham Verici	3,6388	0,04239	0,785
		Zihinsel Teşvik	3,6794	0,04196	0,763
		Bireysel İlgi	3,3457	0,04963	0,760
		Toplam (DL)	3,6215	0,03816	0,931
	Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül	3,3876	0,04372	0,688
		İstisnalarla Yönetim	3,6256	0,03819	0,669
		Toplam (EL)	3,5066	0,03681	0,795
		Serbest Bırakıcı Liderlik	2,9378	0,04661	0,686
		Pasif Liderlik	2,5933	0,04561	0,808
Serbestiyetçi Liderlik	Toplam (SL)	2,7656	0,03929	0,796	
	Toplam	3,4058	0,02697	0,894	
	Duygusal Bağlılık	3,9269	0,03772	0,861	
	Devam Bağlılık	3,7464	0,03816	0,807	
	Normatif Bağlılık	3,3453	0,04278	0,746	
Örgütsel Bağlılık	Toplam (ÖB)	3,6920	0,02504	0,782	

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

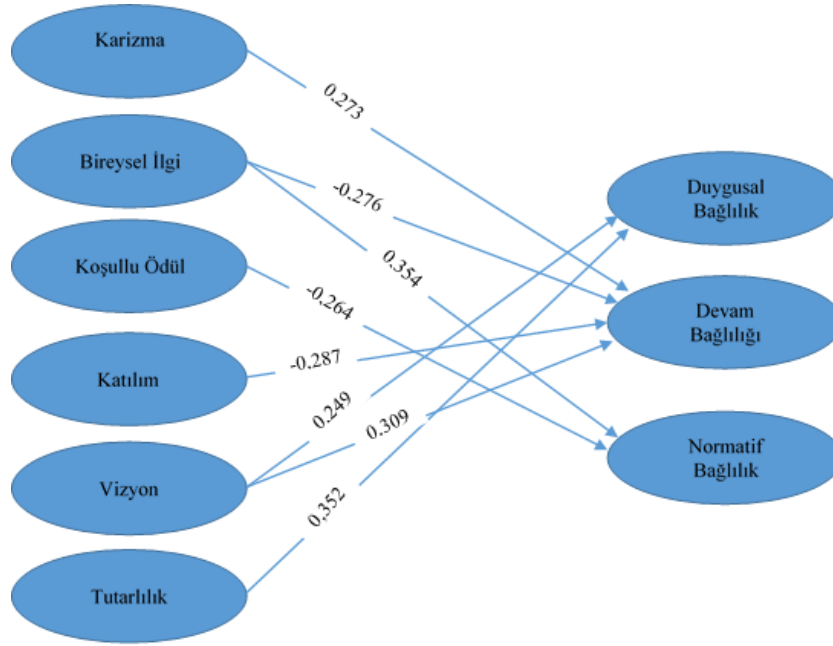
		N	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	123	58,9
	Erkek	86	41,1
Yaş Dağılımı	25-30 yaş aralığı	28	13,4
	31-35 yaş aralığı	101	48,3
	36-40 yaş aralığı	34	16,3
	41 yaş ve üzeri	46	22
Medeni Durum	Evli	158	76
	Bekâr	50	24
Unvan	Memur	29	13,9
	Temsilci	18	8,6
	Yetkili	98	46,9
	Mühendis	9	4,3
	Lider	31	14,8
	Uzman	14	6,7
	Müdür	7	3,3
	Diğer	3	1,4
Çalışma Süresi	0-5 yıl aralığı	36	17,2
	6-10 yıl aralığı	76	36,4
	11-15 yıl aralığı	43	22,6
	16-20 yıl aralığı	18	8,6
	21-25 yıl aralığı	31	14,8
	26 yıl ve üzeri	5	2,4
Eğitim Durumu	Lise	12	5,7
	Ön Lisans	20	9,6
	Lisans	132	63,2
	Yüksek Lisans	45	21,5

Yukarıdaki Tablo 3'te sunulan verilere göre, araştırmaya katılan çalışanlar cinsiyetleri bakımından değerlendirildiğinde araştırmaya katılan çalışanların %58,9'si kadın, %41,1'i erkektir. Tabloda görüleceği üzere, araştırmanın yapıldığı işletmede yüz yüze hizmet veren çalışanlar ağırlıklı olarak kadınlardan oluşmaktadır. Çalışanları yaşları açısından değerlendirecek olursak, çalışanların yaklaşık yarısı 31-35 yaş aralığından oluşmaktadır. Geri kalan diğer yarısında ise %22 si 40 yaş ve üzeri, %16,3'ü 36-40 yaş aralığı ve %13,4'i 25-30 yaş aralığındadır. Medeni durumlarına bakıldığında evli çalışanların %76 gibi yüksek bir oranla büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Bekâr çalışanların oranı ise %24'dür. Unvan dağılımına baktığımızda çalışanların yaklaşık yarısını %46,9 oranıyla yetkili unvanına sahip çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Çalışma süreleri açısından çalışanlara göz atacak olursak, çalışma süreleri 0-5 yıl aralığı çalışanların oranı %17,2, 6-10 yıl aralığı çalışanların oranı %36,4, 11-15 yıl aralığı çalışanların oranı %22,6, 16-20 yıl aralığı çalışanların oranı %8,6 ve 21-25 yıl aralığı çalışanların oranı %14,8'dir. 26 yıl ve üzeri çalışanların toplam içindeki oranı ise %2,4'tür. Bu durum araştırmanın yapıldığı şirkette müşteriye hizmet veren birimlerde 26 yıl ve üstü çalışma süresinden sonra işten ayrılmaların olduğunu göstermektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğunun lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim düzeyi lisans %63,2 ve lisansüstü %21,5 olmak üzere, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyinde toplam %84,1 seviyesindedir. Bu durum araştırmanın yapıldığı şirkette müşteriye hizmet veren birimlerde çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ön Lisans mezun çalışanların oranı %9,6 iken, Lise mezunu çalışanların oranı ise %5,7'dir.

3.1. Regresyon Analizi

Araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde etkileri olduğu düşünülen bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin açıklanması amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz, bağımsız değişkenler olan dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve örgütsel kültürün alt boyutlarıyla bağımlı değişken olan örgütsel

bağlılığın alt boyutları arasında yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon modelinden elde edilen katsayılar şekil 2’de verilmektedir.



Şekil 2: Regresyon Modellerinden Elde Edilen Katsayılar

Tablo 4: Duygusal Bağlılık Regresyon Modeli

	Beta	St. Hata	St. Beta	t	p
Sabit	1,861	0,267	-	6,967	0,000
Kültür	Tutarlılık	0,352	0,299	3,677	0,000
	Vizyon	0,249	0,090	2,764	0,006

$$R = 0,478; R^2 = 0,229; F = 30,540; p = 0,00$$

Liderlik ve örgütsel kültür algısı alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için yapılan regresyon analizi sonucunda (Tablo 4) anlamlı bir regresyon modeli elde edilmekle birlikte hiçbir liderlik algısı alt boyutunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Örgütsel kültürün tutarlılık alt boyutundaki bir birimlik artışın duygusal bağlılığı 0,352 birim artırdığı, örgütsel kültürün vizyon alt boyutundaki bir birimlik artışın ise duygusal bağlılığı 0,249 birim artırdığı tespit edilmiştir. Modele göre örgütsel kültürün alt boyutlarından tutarlılık ve vizyonun duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu ve açıklayıcılığın %22,9 olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Devam Bağlılığı Regresyon Modeli

	Beta	St. Hata	St. Beta	t	p
Sabit	3,538	0,292	-	12,121	0,000
Liderlik	Bireysel İlgî	-0,276	-0,359	-4,539	0,000
	İdeal Etki/Karizma	0,273	0,082	3,335	0,001
Örgütsel Kültür	Vizyon	0,309	0,276	3,287	0,001
	Katılım	-0,287	0,091	-3,157	0,002

$$R = 0,424; R^2 = 0,180; F = 311,193; p = 0,00$$

Liderlik ve örgütsel kültür algısı alt boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için yapılan regresyon analizi incelendiğinde; (Tablo 5) dönüştürücü liderlik alt boyutlarından olan bireysel ilgi ve karizmanın,

örgütsel kültürün alt boyutlarından olan vizyon ve katılımın ise devam bağlılığı üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Model, devam bağlılığındaki değişimin %18'ini açıklama özelliğine sahiptir.

Tablo 6: Normatif Bağlılık Regresyon Modeli

		Beta	St. Hata	St .Beta	t	p
	Sabit	3,057	0,234		13,071	0,000
Liderlik	Bireysel İlgi	0,354	0,070	0,410	5,018	0,000
	Koşulu Ödül	-0,264	0,080	-0,270	-3,304	0,001
R= 0,331; R ² = 0,110; F = 12,672; p = 0,00						

Liderlik ve örgütsel kültür algısı alt boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için yapılan regresyon analizi sonucunda (Tablo 6) anlamlı bir regresyon modeli elde edilmekle birlikte hiçbir örgütsel kültür algısı alt boyutunun normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya konulamamıştır. Modelde algılanan dönüştürücü liderlik alt boyutlarından bireysel ilgi ve etkileşimci liderlik alt boyutlarından koşullu ödülün normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu ve açıklayıcılığının %11 olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmanın sonuç kısmında, araştırmanın hipotezleri doğrultusunda örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan değişkenler belirtilmekte, analiz sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmakta ve elde edilen bulgular literatürde yer alan benzer çalışmalar doğrultusunda değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamında; dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestiyetçi liderlik ve örgütsel kültür değişkenleri bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve 4 adet hipotez öne sürülmüştür. Örgütsel bağlılık davranışının açıklanmasında bağımsız değişkenlerin etkilerini ortaya çıkarmak ve değişkenlerin aralarında olan ilişkiyi açıklamak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgularla ilgili bazı değerlendirmeler yapmak faydalı olacaktır.

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Bu bağlamda yapılan regresyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik alt boyutlarından olan bireysel ilginin devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu, karizmanın ise devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Sonuç olarak “Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” şeklinde geliştirilen araştırmanın birinci hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit eden çalışmaların (Avolio vd., 2004; Howell & Hall-Merenda, 1999; Kirkpatrick & Locke, 1996; Walumbwa & Lawler, 2003) bulgularıyla uyumludur.

Çalışmada araştırılan bir diğer konu ise etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkilere yöneliktir. Bu bağlamda ortaya konan çalışmanın ikinci hipotezi için değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda etkileşimci liderlik alt boyutlarından olan koşullu ödülün normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre “Etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” şeklinde geliştirilen araştırmanın ikinci hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgu Şengöz’ün (2019) bulgularıyla örtüşmektedir.

“Serbestiyetçi liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” şeklinde oluşturulan araştırmanın

üçüncü hipotezi ise araştırma analizleri sonucunda doğrulanmamıştır. Regresyon analiz sonuçları incelendiğinde serbestiyetçi liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmak üzere oluşturulmuştur. Bu ilişkilerin ortaya çıkarılması için yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık davranışları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya konulmaktadır. Örgütsel kültür alt boyutlarından olan vizyon boyutunun duygusal bağlılık ve devam bağlılığı; tutarlılık boyutunun duygusal bağlılık; katılım boyutunun ise devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu sonuçla “Örgütsel Kültür ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” şeklinde geliştirilen araştırmanın dördüncü hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusunu elde eden ve örgütsel kültürün çalışanları tutmada önemli bir rol oynadığını ortaya koyan (Acar, 2012; Aranki vd., 2019; Messner, 2013; Shim vd., 2015) çalışmaları desteklemektedir.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık davranışlarının açıklanmasında örgütsel kültürün etkisi incelenirken Denison’ un Örgüt Kültürü Modeli temel alınmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalar da farklı örgüt kültürü modelinin ele alınarak araştırılması bu davranışların daha geniş çerçevede açıklanması açısından önem taşımaktadır.

Araştırma, İç Anadolu ve Batı Karadeniz bölgesi ile sınırlı tutulmuştur. Bundan sonraki araştırmaların farklı coğrafi bölgelerde hatta karşılaştırmalı biçimde çalışılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada örneklem olarak iletişim sektöründeki bir şirketin müşteriye yüz yüze hizmet veren çalışanları seçilmiş ve örneklemden elde edilen bulgular bu bağlamda değerlendirilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda müşteriye hizmet veren ancak yüz yüze temas kurmayan çalışanlar da araştırmaya katılarak daha büyük bir örneklem üzerinde araştırma yapılabilir. Bununla birlikte, ileride yapılacak olan çalışmalarda aynı sektörde farklı işletmelerde ve farklı çalışan örneklemelerinin kullanılması elde edilen sonuçların genelleştirilme gücünü artırabilecektir.

ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı

Bartın Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimleri Etik Kurulu’nun 09.04.2018 tarih ve 2018-112 protokol numarasına göre çalışmanın saha araştırmasının yürütülmesine yönelik etik onay alınmıştır.

Yazar Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar araştırmaya eşit düzeyde katkı sağlamışlardır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>.
- Aranki, D. H., Suifan, T. S. & Sweis, R. J. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-154. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137>
- Allen, N. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a Changing World of Work. *Canadian Psychology*, 39(1-2), 83-93.
- Avolio, B. J. & Bernard M. B. (1988). *Transformational Leadership, Charisma, and Beyond*. In: J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas* (29-49). Lexington, MA: Lexington Books.
- Avolio, B. J., Weichun, Z., William, K. & Puja, B. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.283.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, M. B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, M. B. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Baysal, A. C. & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bennis, W. G. & Burt, N. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Block, L. (2003). The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 318-334.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualisation of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Budak, G. & Gülay, B. (2004). *İşletme Yönetimi* (Genişletilmiş Beşinci Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*, New York: Harper-Row.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çınar, O. (1999). *Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading MA: Addison, Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: Wiley.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Diñer, Ö. (1991). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Timaş Yayınevi.
- Downton, J. V. Jr. (1973). *Rebel Leadership*. New York: Free Press.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Genişletilmiş 7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. & Lang, A. G. (2009). Statistical Power Analyses Using G* Power 3.1: Tests for Correlation and Regression Analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160.
- Fullam, C. & Lando, A. R. (1998). The Triad of Empowerment: Leadership, Environment and Professional Traits. *Nursing Economics*, 16(5), 254.
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations—Software of the Mind*. New York: A Division of The McGraw-Hill Companies.
- House, R. J., Mansour J., Paul, H. & Peter, D. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across The Globe: An Introduction To Project Globe. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. (1999). The Ties that Bind: The Impact of Leader–Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680–694.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev. Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- İşık, N. A. & Gürsel, M. (2009). Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenler Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği). *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 187-205.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1996). Direct and Indirect Effects of Three Core Characteristic Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36–51.
- Kline, R. B. (2005). *Principle and Practice of Structural Equation Modelling*. New York: Guilford Press.
- Kotter, J. P. & James L. H. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Korte, R. F. & Chermack, T. J. (2006). *Changing Organizational Culture with Scenario Planning*, *Futures*, 39(6), 645-656.
- Leithwood, A. K. (1992). The Move toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Deneysel Olarak Yaratılmış "Sosyal İklimlerde" Saldırgan Davranış Kalıpları. *Sosyal Psikoloji Dergisi*, 10, 271–299.
- Marchiori, D. M. & Henkin, A. B. (2004). Organizational Commitment of A Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.
- Mcdonald, D. J. & Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Messner, W. (2013). Effect of Organizational Culture on Employee Commitment in the Indian IT Services Sourcing Industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76-100. <https://doi.org/10.1108/17554191311320764>.
- Meyer, J. P. & Natalie, J.A. (1984). Testing the Side-bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, Fundamentals of Organizational Behavior*. In: Cooper, D.L. (Eds.), London: Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage.

- Meyer, J., Natalia, A. & Laryssa, T. (1998). Commitment in a Changing World of Work. *Canadian Psychology*, 39, 83-93.
- Meyer, J. P., David, J., Stanley, D., Lynne, H. & Laryassa, T. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: Meta Analysis of Entecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Northhouse, P. G. (2007). *Leadership-Theory and Practice*, Sage Publications.
- Okay, A. (1998). *Kurum Kimliği, Unsurları ve Etkileşim İçerisinde Olduğu Alanlar* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- O'Reilly, C. A. (1989). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Mass Addison, Wesley.
- Pascale, R. T. & Anthony, A. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York: Simon Schuster.
- Peters, T. & Robert, W. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row.
- Sashkin, M. & William E.R. (1993). *A New Leadership Paradigm*. In Contemporary Issues In Leadership, CO: Westiew, Boulder.
- Schein, H.E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, H.E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. Baskı). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shim, H. S., Jo, Y. & 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. <https://doi.org/10.1108/pijpsm-05-2015-0066>
- Stashevsky, S. & Meni, K. (2006). Leadership Team Cohesiveness and Team Performance. *International Journal of Manpower*, 27(1), 63-74.
- Şengöz, M. (2019). Çalışanların Algılanan Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşim Algısının Ara Değişken Rolünün Araştırılması. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 423-456.
- Steers, R. M. (1981). *Introduction to Organizational Behavior*. Santa Monica-California: Goodyear Publishing Company Inc.
- Tabak, A. (2001). *Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri*. Erişim adresi: <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimler/doc/2001-2/1> Erişim tarihi: 04.09.2018.
- Tichy, N. M. & Mayr A. D. (1986). *The Transformational Leader*. NewYork: John Wilwy & Son.
- Torpman, J. (2004). The Differentiating Function of Modern Forms of Leadership. *Journal of Management Decision*, 42(7-8), 892-906.
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Walumbwa, F. O. & 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, 1083-1101.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi (Yönetim)*, 47, 53-76.
- Yukl, G. (1999). An Evaulation of Conseptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.