

**OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT
SAĞLIĞI ÜZERİNE ETKİSİ:
AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Tuba VURAL
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa SANDIKCI
Ocak, 2013
Afyonkarahisar

T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT SAĞLIĞI ÜZERİNE ETKİSİ:
AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Tuba VURAL

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Mustafa SANDIKCI

AFYONKARAHİSAR 2013

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma**” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09/01/2013

Tuba VURAL



TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

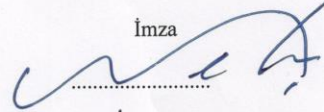
JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı :Yrd.Doç.Dr. Mustafa SANDIKCI

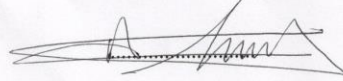
Jüri Üyeleri :Doç.Dr. VeyselAĞCA

:Yrd.Doç.Dr. Ahmet BAYTOK

İmza



V. Ağca



Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Tuba VURAL'ın "**Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar İlinde Araştırma**" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 30.01.2013 günü saat 14:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir

Prof.Dr. Selçuk AKÇAY
MÜDÜR

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT SAĞLIĞI ÜZERİNE ETKİLERİ: AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tuba VURAL

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

Ocak 2013

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Mustafa SANDIKCI

Turizm sektöründe özellikle 1950’li yıllardan sonra rekabetin artması ve küresel boyuta ulaşması ile bu sektör içerisinde yer alan konaklama işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için birçok yeni yönetim tekniğini bünyesinde uygulayarak başarı sağlama gayreti içerisine girmiştir. Bu süreçte işletmelerin başarı sağlamasında temel unsurlardan birisi işletme örgütünün sağlığı olmuştur. Temel olarak bir kurumun çevresine adapte olabilme, çalışanları arasında uyum yaratma ve hedeflerine ulaşma kabiliyeti şeklinde ifade edilen örgüt sağlığı kavramı, dinamik rekabet koşulları sonucunda, son dönemde yoğun olarak incelenmeye başlamıştır. Diğer yandan bir işletme örgütünün sağlıklı olabilmesi için bu örgütlerde etkin dönüştürücü liderlerin bulunması gerekir. Dolayısıyla işletmelerde örgütün sağlıklı kılınması için dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine olan etkilerinin kapsamlı olarak araştırılması gerekmektedir. Bu kapsamda araştırmada Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal konaklama işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Yapılan araştırmanın sonucunda genel olarak dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında ve iki değişkene ait tüm alt boyutlarda istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgüt Sağlığı, Dönüştürücü Liderlik, Konaklama İşletmeleri

ABSTRACT

EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOURS ON ORGANIZATIONAL HEALTH IN HOTELS: A STUDY IN AFYONKARAHİSAR

Tuba VURAL

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT**

January 2013

Advisor: Asst. Prof. Dr. Mustafa SANDIKCI

With the raising of competition and become globally after 1950's in the tourism industry, lodging enterprises has striven for success in order to continue their existence by applying many modern management techniques. Within this period organizational health became a vital factor in the scope of lodging enterprises' success. Basically denoted as "adaptation of an enterprise to its environment, creating a harmony among workers and the ability of reaching its objectives" organizational health has begun to search densely, especially as a result of dynamic competition conditions. On the other hand, transformational leadership behaviors required in order to establish a healthy organization. Thus, to establish organization healthy, it's necessary to evaluate comprehensively the effects of transformational leadership behaviors on organizational health. Within this scope, it's been evaluated the effects of transformational leadership behaviors on organizational health in thermal lodging enterprises that facilitate in Afyonkarahisar.

As a result of the research it's been assigned that there is a significant relationship between transformational leadership behaviors and organizational health, and also there is a significant relationship among all subdimensions.

Key words: Organizational Health, Transformational Leadership, Lodging Enterprises

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında bilgi ve önerileriyle beni yönlendiren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sayın Mustafa SANDIKCI'ya ve desteklerini esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Veysel AĞCA ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK hocalarıma, anlayış ve rehberlikleri için en derin şükranlarımı sunarım.

Çalışmanın hazırlanması sürecinde göstermiş olduğu fedakârlık, rehberlik, anlayış ve katkılarından dolayı Özcan ZORLU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca lisansüstü eğitim süresince desteklerini ve değerli görüşlerini esirgemeyen ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin SOYBALI'ya, Sayın Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e, Sayın Arş. Gör. Ali AVAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen Sayın Suat BENLİ'ye, Sayın Ali BIDI'ya, Sayın Ö. Faruk ÖZEREN'e ve ağabeyim Abdullah MERCAN' a eğitim hayatım boyunca bir an olsun desteğini esirgemeyen aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak desteklerini aldığım arkadaşlarım Öğr. Gör. Songül DÜZ'e, Arş. Gör. Fatih GÜNAY'a L. Sadi TOPRAK'a, Ersin ARIKAN'a ve ablam Sultan VURAL'a katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tuba VURAL

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜSÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
Tuba VURAL	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMI ve ÖZELLİKLERİ.....	4
2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ve ÖRGÜTLERDE GEREKLİLİĞİ.....	8
3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ.....	12
3.1. ORTAK VİZYON OLUŞTURMA VE PAYLAŞMA	13
3.2. EKİP İLE ÇALIŞABİLME YETKİN EKİPLER OLUŞTURABİLME.....	14
3.3. YETKİ VE SORUMLULUK DEVRETME	15
3.4. KARİZMATİK ETKİYE SAHİP OLMA.....	16
3.5. DEĞİŞİMİN TEMSİLCİLERİ OLMA.....	16
3.6. SÜREKLİ ÖĞRENMEYE AÇIK OLMA	17
3.7. SORUN ÇÖZME YETENEĞİ OLMA.....	17
3.8. DUYGUSAL DAYANIKLILIK, CESARET, RİSK ALMA	18
4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BOYUTLARI	19
4.1. İDEAL ETKİ (KARİZMA)	20
4.2. İLHAM VERİCİ LİDERLİK.....	22
4.3. BİREYSEL DÜZEYDE İLGİ.....	23
4.4. ZİHİNSEL TEŞVİK (ENTELEKTÜEL UYARIM)	24
5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN SÜRECİ	26
5.1. DEĞİŞİMİN GEREKLİLİĞİNE İNANMAK	27
5.2. YENİ BİR VİZYON YARATMAK	28
5.3. DEĞİŞİMİ KURUMLAŞTIRMAK	29

6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLE DİĞER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI	30
6.1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK – ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK.....	30
6.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK – KARİZMATİK LİDERLİK	32
7. TURİZM SEKTÖRÜNDE LİDERLİK VE ÖNEMİ	33

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT SAĞLIĞI

1. ÖRGÜT SAĞLIĞI KAVRAMI	36
2. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	38
2.1. ÖRGÜT SAĞLIĞI VE ÖRGÜT İKLİMİ	39
2.2. ÖRGÜT SAĞLIĞI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	41
2.3. ÖRGÜT SAĞLIĞI VE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK	43
3. İNSAN SAĞLIĞI VE ÖRGÜT SAĞLIĞI ARASINDAKİ BENZERLİK	45
4. SAĞLIKLI VE SAĞLIKSIZ ÖRGÜTLER	47
5. ÖRGÜT SAĞLIĞI BOYUTLARI	49
5.1. MİLES'İN GELİŞTİRDİĞİ ÖRGÜT SAĞLIĞI BOYUTU.....	50
5.2. HOY'UN GELİŞTİRDİĞİ ÖRGÜT SAĞLIĞI BOYUTLARI	51
5.3. LYDEN ve KLINGELE'NİN GELİŞTİRDİĞİ ÖRGÜT SAĞLIĞI BOYUTLARI .	52
6. TURİZM İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLİŞKİSİ	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ İŞGÖRENLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞ ALGILARININ ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	60
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	61
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	63
3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEM SEÇİMİ	63
3.2. VERİ TOPLAMA ARACININ SEÇİLMESİ	64
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	66
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	66
4.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	66
4.2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	67
4.3. ÖRGÜT SAĞLIĞI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖLÇÜMÜ	73

4.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT SAĞLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ.....	76
4.5.KATILIMCILARIN ÖRGÜT SAĞLIĞI ALGILARININ KONTROL DEĞİŞKENLERİNE BAĞLI OLARAK DEĞİŞİMİNİN İNCELENMESİ.....	88
4.6. KATILIMCILARIN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI ALGILARININ KONTROL DEĞİŞKENLERİNE BAĞLI OLARAK DEĞİŞİMİ.....	100
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
KAYNAKÇA	120
EK: 1.....	133
Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığına Etkisini Belirlemeye Yönelik Anket Formu	133

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler.....	7
Tablo 2: Bass'ın Liderlik Boyutları	19
Tablo 3: Sağlıklı ve Sağlıksız Örgüt Arasındaki Farklılık.....	48
Tablo 4: Miles'ın Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları.....	50
Tablo 5: Hoy'un Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları	51
Tablo 6: Liderlik ve Örgüt Sağlığı İle İlgili Ele Alınan Bazı Çalışmalarda Elde Edilen Temel Bulgular	57
Tablo 7: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 8: Katılımcılara Ait Bazı Tanımlayıcı İstatistikler.....	68
Tablo 9: Örgüt Sağlığı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	70
Tablo 10: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	72
Tablo 11: Örgüt Sağlığı ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Ölçümüne Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 12: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 13: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı İletişim Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları...	77
Tablo 14: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Katılım Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları...	78
Tablo 15: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Sadakat ve Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 16: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Moral Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları...	80
Tablo 17: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Kurumsal İtibar Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 18: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Etik Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları...	82
Tablo 19: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Performans Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 20: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Amaç Birliği Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	84

Tablo 21: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Liderlik Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları...	85
Tablo 22: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Gelişim Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları...	86
Tablo 23: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Kaynak Kullanımı Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 24: Örgüt Sağlığı Algıları İle Cinsiyet Arasındaki Farklılıklarının Tespitine Yönelik T-Test Analizi Sonuçları	88
Tablo 25: Örgüt Sağlığı Algılarının Yaş Gruplarına Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları	89
Tablo 26: Bazı Örgüt Sağlığı Boyutları ve Yaş Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi Sonuçları	90
Tablo 27: Örgüt Sağlığı Algıları İle Medeni Durum Arasındaki Farklılıklarının Tespitine Yönelik T-Test Analizi Sonuçları	91
Tablo 28: Örgüt Sağlığı Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları	92
Tablo 29: Bazı Örgüt Sağlığı boyutları ve Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi Sonuçları	93
Tablo 30: Örgüt Sağlığı Algılarının Çalışılan Pozisyona Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları	94
Tablo 31: Bazı Örgüt Sağlığı Boyutları ve Çalışılan Pozisyon Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi.....	95
Tablo 32: Örgüt Sağlığı Algılarının Çalışılan bölüme Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları	96
Tablo 33: Bazı Örgüt Sağlığı Boyutları ve Çalışılan Bölüm Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi.....	97
Tablo 34: Örgüt Sağlığı Algılarının Çalışılan bölüme Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları	97
Tablo 35: Örgüt Sağlığı Algılarının Turizmde Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 36: Bazı Örgüt Sağlığı Boyutları ve Turizmde Çalışma Süresi Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi	99
Tablo 37: Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algıları İle Cinsiyet Arasındaki Farklılıklarının Tespitine Yönelik T-Test Analizi Sonuçları	100
Tablo 38: Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algılarının Yaş Gruplarına Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları.....	101

Tablo 39: Bazı Dönüştürücü Liderlik Davranışı Boyutları ve Yaş Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi	102
Tablo 40: Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algıları İle Medeni Durum Arasındaki Farklılıklarının Tespitine Yönelik T-Test Analizi Sonuçları	102
Tablo 41: Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 42: Bazı Dönüştürücü Liderlik Davranışı Boyutları ve Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi.....	104
Tablo 43: Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algılarının Çalışılan Pozisyona Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 44: Bazı Dönüştürücü Liderlik Davranışı Boyutları ve Çalışılan Pozisyon Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi.....	105
Tablo 45: Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algılarının Çalışılan Bölüme Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 46: Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algılarının İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 47: Bazı Dönüştürücü Liderlik Davranışı Boyutları ve İşletmede Çalışma Süresi Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi.....	108
Tablo 48: Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algılarının Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları	109
Tablo 49: Bazı Dönüştürücü Liderlik Davranışı Boyutları ve Turizmde Çalışma Süresi Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi.....	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Örgüt Sağlığı Sisteminin Çalışması.....	43
--	----

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
D.T.Ö.	: Dünya Turizm Örgütü
Çev.	: Çeviren
Bkz.	: Bakınız
s.s.	: Standart sapma
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
\bar{x}	: Ortalama

GİRİŞ

2011 yılı itibarı ile uluslararası turist varışlarının 990 milyon kişiye ulaştığı turizm endüstrisi (DTÖ, 2012) özellikle son 20 yılda dünya ticaret hacminde payını sürekli arttırmaktadır ve günümüzde en hızlı gelişen ikinci endüstri konumundadır. Diğer yandan küresel bir boyut kazanan bu endüstride her geçen gün yeni destinasyonlar ön plana çıkmaktadır. Dünya turizm piyasasından daha fazla pay almak isteyen bu yeni destinasyonlar ve olgunlaşma sürecine giren destinasyonlar ile birlikte, turizm piyasasında rekabet fiziki sınırların ötesine geçmiş ve bu destinasyonlarda yer alan turizm işletmeleri de uluslararası ölçekte rekabet etmek zorunda kalmıştır. Turizm endüstrisi içerisinde önemli bir fonksiyona sahip konaklama işletmeleri de rekabet üstünlüğü sağlama adına ürün farklılaştırması, modern yönetim ve pazarlama teknikleri vb. yöntemler ve teknikler uygulama yoluna gitmektedirler. Ancak konaklama işletmelerinin, söz konusu yöntem ve teknikleri tam olarak uygulayarak başarı sağlayabilmesi için çetin rekabet koşullarında, hızlı değişimlere ayak uydurabilecek örgütlere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu noktada ise işletmeler için örgüt sağlığı önemli bir boyut kazanmaktadır.

Son 20 yılda başta Amerika Birleşik devletleri olmak üzere tüm dünyada hem teorisyenler hem de uygulayıcılar tarafından ilgi odağı haline gelen örgüt sağlığı kavramına ilişkin ilk tanımla Miles tarafından yapılmıştır. Buna göre, çevresinde yaşamını sürdürme, devamlı gelişme ve kendini geliştirme, sorunlarla baş edebilme, yaşama yeteneklerine sahip olma ve bu yetenekleri geliştirebilmeyi ifade eden örgüt sağlığı günümüz işletme örgütlerinde başarının vazgeçilmez bir unsuru olarak değerlendirilmektedir ve bu kapsamda detaylı araştırmalara konu olmaktadır. Bununla birlikte konuyla ilgili yazarlara göre bir örgütün sağlıklı olabilmesi için, söz konusu örgütte başarılı liderlik rollerinin bulunması gerekmektedir. Yönetim ve örgütsel davranış literatüründe kapsamlı olarak incelenen liderlik rolleri, konuyu araştıran yazarlar tarafından karizmatik lider, etkileşimci lider, otantik lider, dönüştürücü lider, bilgi lideri gibi temel kategorilere ayrılmıştır. Bu temel kategoriler içerisinde dönüştürücü liderlik, dinamik rekabet koşullarında örgütün değişimlere ayak uydurabilmesi açısından daha fazla ön plana çıkmaktadır. Nitekim konuyla ilgili literatürde dönüştürücü liderlik genel olarak örgüt üyelerinin davranışları ve tutumlarında büyük değişimleri etkileme ve örgüt misyonu, hedefleri ve stratejileri

bağlamında örgütsel bağlılık oluşturma süreci şeklinde açıklanmaktadır. Bu bağlamda bir örgütün sağlıklı kılınabilmesi aynı zamanda söz konusu örgüt içerisinde başarılı dönüştürücü liderlerin var olmasına bağlıdır.

Örgüt sağlığının teşkilinde dönüştürücü liderlik davranışlarının varlığı son derece önemli olmakla birlikte, konuyla ilgili literatür incelendiğinde örgüt sağlığı ve dönüştürücü liderlik davranışlarını konu alan araştırma sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Ayrıca, turizm endüstrisi ve bu kapsamda konaklama işletmelerinde örgüt sağlığı ve dönüştürücü liderlik davranışlarını inceleyen araştırma sayısı da oldukça azdır. Bu bağlamda bu çalışmada temel olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkileri detaylı olarak incelenmiştir.

Araştırma kapsamında konuyla ilgili literatür temel olarak iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde liderlik kavramına kısaca değinildikten sonra dönüştürücü liderlik kavramı geniş bir şekilde açıklanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak dönüştürücü liderlik kavramı teorik olarak incelenmiş, sonrasında dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütlerde gerekliliği açıklanmıştır. Sonraki aşamada dönüştürücü liderliğin özellikleri, boyutları, dönüştürücü liderlik süreci hakkında bilgilere yer verildikten sonra, diğer liderlik davranışları ile karşılaştırılması yapılmıştır. İlk bölümde son olarak ise turizm sektöründe dönüştürücü liderlik davranışlarının önemine değinilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise ilk olarak örgüt sağlığı kavramı detaylı olarak açıklanmış, sonrasında örgüt sağlığı ile ilişkili kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölüm kapsamında daha sonra örgüt sağlığı ve insan sağlığı arasındaki benzerlik tartışılarak sağlıklı ve sağlıklı olmayan örgütlerin özelliklerine değinilmiştir. Bir sonraki aşamada örgüt sağlığının boyutlarına yer verildikten sonra, dönüştürücü liderlik davranışları ve örgüt sağlığını ele alan bazı çalışmalar hakkında bilgiler sunulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine olan etkilerini belirlemeye yönelik araştırma analizi ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu aşamada Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren ve Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan termal turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmelerinde anket tekniği ile gerekli veriler toplandıktan sonra, paket programlar

yardımı ile verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak yüzde analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplamaları ile katılımcılara ve anket ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgulara verilmiştir. Sonraki aşamada ise ilişki ölçüm testleri –Korelasyon ve Regresyon analizi- ile dönüştürücü liderlik rollerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Son aşamada ise hem dönüştürücü liderlik davranışı algıları hem de örgüt sağlığı algılarının demografik unsurlara göre farklılıkları test edilmiştir. Bu amaçla parametrik testlerden farklılıkların analizine yönelik olan T-test ve One Way ANOVA (Varyans) testlerinde faydalanılmıştır. Farklılıkların kaynağının tespitinde ise Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testinden faydalanılmıştır. Araştırma verilerinin analizi sonucunda temel olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığını etkilediği saptanmıştır. Bununla birlikte dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan alt boyutların örgüt sağlığını da etkilediği ve işgören algılarının belirli gruplar dahilinde farklılaştığını sonucuna ulaşılmıştır.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın ilgili literatüre ve sektörde yer alan yöneticilere katkılar sağlaması hedeflenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMI ve ÖZELLİKLERİ

İnsanlar, kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılardır (Erdal, 2007: 1; Yılmaz, 2010: 53). Ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulan gruplarda iç düzenin sağlanması, amaç ve hedeflere yönelim için grup içerisinden birinin liderlik rolünü üstlenmesi gerekmektedir. İnsan ve insanlarla ilgili bir kavram olarak liderlik her koşul ve dönemde gerekli bir kavram olarak günümüze kadar birçok yazında yer almıştır. Bilgi çağı olarak tanımlanan çağımızda ise bilgiyi üreten, işleyen ve yöneten örgütlerin en önemli ögesinin insan olması, insanın da ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için örgütlenmesi gerekliliği, liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır (Baytok, 2006: 50-52).

Davranış bilimlerinde önemli bir boyutu teşkil eden liderlik, üzerinde en fazla araştırma yapılan kavram olmakla birlikte, henüz tam olarak anlaşılammıştır. Nitekim Burns (1978: 2) liderlik kavramının dünyada en fazla araştırılan fakat en az anlaşılan konu olduğunu belirtmektedir. Diğer yandan farklı kişiler için çok çeşitli anlamları ifade eden liderlik kavramı konusunda günümüzde çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde yapılan tanımları birleştiren mantıklı bir çerçeve mevcuttur (Nicholls, 1994: 8-15).

Günümüze kadar yapılmış liderlik çalışmaları incelendiğinde araştırmacıların algılama farklılıklarıyla ortaya koydukları liderlik tanımları şu şekildedir:

Bass (1990), liderliği gruptaki iki veya daha fazla üye arasında üyelerin beklentilerini ve algılarını, faaliyetin yapısını veya yeniden yapılandırılmasını içeren etkileşim olarak tanımlamıştır. Liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi bağlamında insanları etkileme becerisidir (Daft, 2010:436). Jago (1982: 315) liderliği; örgütlenmiş grup üyelerinin faaliyetlerini zorlayıcı olmayan bir etki ile yönetme ve koordine etme süreci olarak tanımlamaktadır.

Belli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlanan liderlik, yönetsel uğraşın en önemli

yönüdür (Şimşek, 2005: 192). Zira Werner (1993), liderlik hakkında şöyle ifade de bulunmuştur; liderlik bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur.

Yaygın diğer bir tanıma göre ise liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1998: 390). Benzer bir bakış açısıyla Zel (2001), liderliği; iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, belirlenen hedeflere ulaşmak için yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir şeklinde ifade etmiştir.

Liderlik, hem grup süreçleri hem de grup etkinlikleri için odak noktasıdır. Lider, grup üyelerinin gereksinmelerinden etkilenir; karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne yöneltir (Çömez, 2007: 24).

Yukarıdaki, tanımlar bir arada değerlendirildiğinde ortak paydada buluşan kriterler; bir grup insanın bulunması ve ulaşmak istedikleri ortak hedeflerinin olması bununla birlikte bu kişileri yönlendirebilecek etkili, bilgili ve yetenekli kişisel özelliklere sahip bir liderin olmasıdır.

Bu durumda liderlik, çalışanları yönlentmede kullanılan bir araçtır. Liderlik kavramı, başı çekme, rehber olma, yönlentme ve önder olma anlamında kullanılmaktadır. Her toplumda ve örgütte ortaya çıkan liderler incelendiğinde, onların da bir grubun parçası olduğu görülmektedir. Ancak liderler, bir grubun parçası olmasına rağmen bu gruptan ayrı özellikleri olan, başarı ve başarısızlıklarıyla çevrelerini etkileyen seçkin insanlardır. Liderlerin başarılı olması, etrafındaki kişilerin haklarını koruması, onları amaçlarına ulaştırması ve sonuçta hem kendinin hem de onu izleyenlerin başarılı olmasına bağlıdır. Aksi takdirde lideri meydana getiren grup ya da gruplar ilk fırsatta başarısız olan lideri değiştirip kendilerine yeni bir lider seçeceklerdir (Buluç, 1998: 2).

Liderin kişilik olarak hangi özelliklere sahip olması gerektiği, liderliğin akademik düzeyde araştırılmaya başlandığı dönemden günümüze birçok araştırmada cevabı aranan bir sorudur. Bu amaçla gerçekleştirilen özellikler yaklaşımı araştırmalarında ve daha sonraki süreçte gerçekleştirilen çalışmalarda araştırmacılar,

liderin hangi kişilik özelliklerine sahip olması gerektiği ile ilgili doğrudan bağlantılı tek bir özellik bile ortaya koyamamış olsalar da, bazı tespitlerde bulunmuşlardır (Baytok, 2006: 57). Bu bağlamda bir liderde bulunması gereken bazı temel özellikler Bennis ve Nanus (1985) tarafından şöyle sıralanmaktadır:

- Liderler, lider doğar. Sonradan lider olunmaz,
- Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir,
- Liderler karizmatiktirler.

Kişilerin lider olabilmesi, her şeyden önce kendisini izleyecek olanlardan farklı bir kişiliğe sahip olmasını gerektirir. Lider, kendisini izleyenlerden ortalama olarak daha zeki olmalıdır. Kendisini izleyenlerle çok iyi iletişim kurmalı ve ortak amaca ulaşmak için gereken işlem ve eylemleri yapmada, izleyenleri yönlendirmede daha yeterli olmalıdır. Ayrıca uğraşılacak konudaki uzmanlık derecesi izleyicileri etkilemede çok önemli bir unsurdur. Çünkü lideri izleyenler, onun gücüne ve bilgisine inandıklarında başarı daha kolay gelecektir. Tüm bunlara bağlı olarak liderler kendini izleyenlerin gücünü, değerini ve ortak amaçlarının gerçekleştirmek için onları nerede, nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir (Başaran, 2000: 81). Liderlik bir süreçtir. Bir örgütün yöneticisi olan kişinin, liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özelliklerini geliştirmesi gerekmektedir. Genel olarak bir liderde olması gereken özellikler; vizyon sahibi olma, katılımcı yönetme, öğrenme yeteneği, yaratıcılık, dürüstlük, kimlik sahibi olma ve bu öğelerle örgütün kültürünün etkileyebilme (Serinkan ve İpekçi, 2005: 282). Bu özellikler yönetimin bir bilim alanı olarak kabul edilmesinden önce genel olarak yapılan bir tasnife dayanmaktadır. Ancak günümüzde her alanda meydana gelen hızlı değişme ve gelişmeler liderlerin de daha fazla özelliklere ve becerilere sahip olmasını zorunlu kılmıştır. Yapılan araştırmalar liderlerde bulunması gereken temel özellikleri ve becerileri çeşitli şekillerde sınıflamaktadır (Buluç, 1998: 4). Bu sınıflamalarda ortak olan bazı temel özellik ve beceriler tablo 1'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 1: Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
Durumlara uyum sağlama	Akıllı ve zeki
Sosyal çevreye dikkat	Kavramsal becerilere sahip
Hırslı ve başarıya dönük	Yaratıcı,
Kendine güvenen-iddialı	Diplomatik, ince ve nazik
İşbirlikçi	Akıcı ve düzgün konuşma
Kesin kararlı	Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
Güvenilir ve emin	Organizatör
Başkaları üzerinde etkisi büyük	İkna edici
Enerjik	Sosyal beceriler
Israrıcı ve inatçı	
Hoşgörülü	
Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Kaynak: Yukl, 1981; Torrington, 1989; Akt: Buluç, 1998.

Yapılan araştırmaların birçoğunda ortak olan özellikler olarak; üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ile amaçlara odaklı olma tüm liderlerde görülen ortak özellikler olarak göze çarpmaktadır. Ancak bu özellikler liderlerin iş yapmış olduğu kademe seviyesi veya mevkiinin özellikleri, liderlerin rol ve davranışlarını, başarı için ondan beklenen kişisel özellik ve nitelikleri değiştirmektedir (Eren, 1998: 391-395). Kapsamlı olarak araştırılan liderlik kavramı rekabetin boyutlarının değişmesi, bilgi teknolojilerinin örgüt başarısında daha fazla önem kazanması sebebiyle yeniden ele alınmış ve modern yaklaşımlar ile açıklanmaya başlanmıştır. Son yirmi yılda, örgütsel davranış araştırmacıları arasında, (dönüştürücü, karizmatik ve vizyoner liderlik olarak da ifade edilen) yeni bir liderlik teorisi yaklaşımı konusunda fikir birliği oluşmaya başlamıştır (Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002: 735).

İngilizce’de transformational leadership şeklinde karşımıza çıkan dönüştürücü liderlik, Türkçe yazınında “dönüşümcü”, “dönüşümsel”, “değişimci”, “reformcu”, “dönüştürücü” gibi kavramlarla ifade edilmektedir (Koçel, 2005: 605; Bolat ve Seymen, 2003: 64; Keçecioglu, 1998: 27; Şahin, 2009: 6). Bu çalışmada ise uygulamada yerleşmiş olan dönüştürücü liderlik kavramı kullanılacaktır.

Bass (1999: 9) son yirmi yılda pazarlar ve işgücünde görülen değişimin, liderlerin etkili olabilmek için daha çok dönüştürücü olma ihtiyacı içinde olmasıyla

sonuçlandığını ifade etmektedir. Bu bağlamda rekabet avantajı yaratmak isteyen örgütlerde dönüştürücü liderlik daha fazla önem kazanmıştır ve dönüştürücü liderlik en fazla araştırılan liderlik kavramlarından birisi olmuştur. Dönüştürücü liderlik detaylı olarak takip eden bölümde açıklanacaktır.

2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ve ÖRGÜTLERDE GEREKLİLİĞİ

Çağlar boyunca bazı liderler, izleyicilerin inançlarında, algılarında, değerlerinde ve davranışlarında köklü değişimler yaratma konusunda olağanüstü başarı göstermişlerdir. Ancak bugün toplumları ya da grupları kendi görüşleri ve amaçları doğrultusunda dönüştürmeyi başararak, değişimde anahtar bir rol oynayan bu insanların elde ettiği başarılar ulaşılamaz nitelikte değildir. Çünkü sürekli değişen dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan örgütler, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderler, dönüştürücü liderler olarak nitelendirilmektedir. (Özalp ve Öcal, 2000, 209).

Rekabet kavramı, yönetimi değiştirebilmek ve duruma göre karar verebilmekle yakından ilişkilidir. Çevresel değişkenleri doğru ve zamanında hissedip değerlendirerek, mevcut yapı ve işleyişi buna uyarlamak, örgütsel yapının sürekliliği için gereksinimdir. Bu bağlamda, etkili lider olmanın en önemli şartlarından biri liderin değişimleri zamanında algılayıp, politika ve stratejiler geliştirerek, bunları kendine özgü bir hünerle, yeni oluşan şartlar içinde uygulayabilme kabiliyetidir. Dönüştürücü adı verilen bu tarz değişimci ve yeniliğe açık liderlik, özellikle değişim çağı olan günümüzde oldukça geçerli ve etkili bir yönetim tarzını nitelendirmektedir. Dönüştürücü liderlik, izleyicileri ortak hedefe yönlendirme çabasını sadece tasarımsal-zihinsel değil, davranışlarda da özendirme liderliğidir (Armağan Ören, 2006: 45). Dönüştürücü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Dönüştürücü liderler geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler (Çelik, 1998: 4). Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak siyaset bilimci James McGregor

Burns tarafından 1978 yılında yazdığı "liderlik" isimli kitabında geliştirmiş olup, Bernard Bass tarafından yaygınlaştırılmıştır. Bu liderlik tarzının yaygınlaşmasında yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerin, küreselleşme ve baskıcı rekabet ortamı gibi faktörlerin rolü vardır. Diğer yandan halen, dönüştürücü olmanın, bir lidere bakış açısı ve davranış boyutunda hangi katkıları sağladığına ve dönüştürücü liderliğin neyin daha etkin ve tatmin edici kıldığına yönelik araştırmalar sürdürülmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 63). Burns, dönüştürücü liderliği, liderin ve izleyicilerin moral ve motivasyon konularında birbirlerini takviye ettikleri süreç olarak tanımlamaktadır. Dönüştürücü lider, özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insancıl olmak gibi yüksek moral değerlerini, kıskançlık, korku, hırs ve nefret duygularının karşısında daha canlı tutmak için devamlı çaba harcar. Dönüştürücü liderler sadece izleyenleri değil üstlerini de bu tutum ve davranışlarıyla etkilerler (Zel, 2001: 153).

Dönüştürücü liderlik, rasyonel süreçler ile ilgilenen geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak duygular ve değerler üzerinde odaklanmakta ve liderin sembolik davranışlarının ve rolünün izleyenlere olayları daha anlamlı hale getirmelerinde faydalar sağlamaktadır (Yukl, 1999: 33). Liderlik alanında yapılan çalışmaların ulaştığı son aşamalardan biri olan dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı, örgütlerin yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştirmektedir. Dönüştürücü liderler, işletmelerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler (Özalp ve Öcal, 2000: 209).

Dönüştürücü liderlik; çalışanlara vizyon kazandıran, bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ilave misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Bolat ve diğ., 2008: 182). Dönüştürücü liderler daha çok gelecekle ilgilenen, yeniliğe ve değişime açık liderlerdir. Bu tarz liderler organizasyonların, vizyon, misyon ve strateji sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunmaktadır. Dönüştürücü liderler, işgörenlerin ve örgütlerin değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişime neden olmaktadır. İşgörenlerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmelerini sağlamaktadırlar (Yavuz, 2009: 54-55).

Yukl (1989: 269) dönüştürücü liderliği örgüt üyelerinin davranışları ve tutumlarında büyük değişimleri etkileme ve örgüt misyonu, hedefleri ve stratejileri bağlamında örgütsel bağlılık oluşturma süreci olarak açıklamaktadır. Bass (1990: 21) liderler, çalışanların ilgilerini yükselttiklerinde, çalışanlarda grup amaçları ve misyonu hakkında bilinçlenme ve kabullenme yarattıklarında ve grubun varlığı için geleceğe yönelik hareket etme arzusu sağladıklarında, dönüştürücü liderliğin ortaya çıktığını belirtmektedir. Şu halde, dönüştürücü liderleri, izleyicilerin çabalarını örgüt ya da grup yararı doğrultusunda yönlendirerek, örgütün misyon ve amaçlarını benimsemelerini sağlayan kişiler şeklinde ifade edebiliriz. Avolio, Waldman ve Yammarino (1991: 13) dönüştürücü lider davranışlarını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır;

“Dönüştürücü liderler statükoyu ve günlük işleri yönetmeye odaklanmak yerine yönetilmesi gereken grup-bölüm veya örgütlerde vizyon oluşturan ve devam ettiren kişilerdir. Dönüştürücü liderler mevcut sorunları fırsat olarak görürler ve çalışanların bireysel gelişimleri ile aktif olarak ilgilenirler. Dönüştürücü liderler çalışanların fikirlerinin var olma ve güvenlik boyutundan başarı ve gelişim boyutuna doğru gelişimi ile yakından ilgilenirler. Dönüştürücü liderler çalışanların bireysel ihtiyaçları ve örgütün ihtiyaçları konusunda daha fazla bilinçlenmesi için çaba harcarlar”.

Koçel (2001), ise şu şekilde ifade etmiştir: Dönüştürücü lider organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu onu izleyenlere kabul ettirmesi ile mümkündür. Vizyon ise örgütsel yaşamı anlamlı hale getirip, çalışanların heyecanını körükleyerek, onların amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Liderin kendisi de onu izleyenler için bir rol modeli olur ve izleyicilerin kendilerini adama düzeylerini yükseltir.

Dönüştürücü liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerinin bir kümesidir. Sonuçlara nasıl ulaşacağını bilgilendirmede olduğu gibi sonuçların tasarımılandırılmasında da izleyicilerin isteklilik, bilinçlilik ve farkına varma düzeylerini yükseltir. Örgüt için

izleyicilerin ilgi alanlarının üstüne çıkmada izleyicileri teşvik eder. İzleyicilerin isteklerini genişletir veya ihtiyaçlarını değiştirir. Dönüştürücü liderlik, görev zorunluluğunun ötesinde ve üstünde başarı konusunda izleyicileri güdüler, liderin kendini gerçekleştirme, doğruluk-dürüstlük ve güvenmenin liderleri etkilemesiyle ilgilenir (Keçecioglu, 2003: 34-35).

Dönüştürücü liderlik genel olarak “örgütsel amaç ve hedeflere bağlılık oluşturma sürecidir.” Bu süreç izleyicilerin motivasyonunu, güçlendirilmelerini, yetki devrini ve demokratik yönetim işlevlerini de içerir. Burada liderliğin sadece liderin hareket yeteneğini artıran bir süreç olmadığı, liderle birlikte izleyicilerinin de güçlendirilmeleri, inisiyatif kullanma olanaklarının artırılması anlamına gelmektedir. Bir misyon oluşturup, söz konusu misyon doğrultusunda çalışanların akıl güçleriyle, gönül güçleriyle ve zihinsel güçleriyle misyonun gereğini yerine getirme arzu ve isteği oluşturabilme, liderliğin işlevsel yönünü ortaya koyar. Dönüştürücü liderlik, “bir vizyon yaratma, söz konusu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Söz konusu tanım, örgütü harekete geçirici eğilimlerin sürekliliğini de gerektirmektedir. Bu yönüyle liderlik anlık bir olgu değil, kurumsal özelliği olan bir süreçtir. Tanımlardan dönüştürücü liderliğin, liderin kendi isteklerini izleyicilerinin de isteği haline getirerek, zorlayıcı güce başvurmaksızın insanları etkileme ve onlarda esin kaynağı olma özelliği olduğu anlaşılmaktadır (Tutar ve diğ.,2009: 4).

Dönüştürücü liderlik, izleyicilerin ortak beklentilerini karşılamanın ötesinde onlara ilham kaynağı olmaktadır. Bass ve Burns dönüştürücü liderin adalet ve mükemmellik gibi değerleri içeren kişisel değer sistemine sahip olduklarını belirtirler. Burns, bu değerleri amaç değerler olarak kabul edip, bunların hiçbir zaman bireyler arasında değiştirilemeyeceğini belirtir. Kişisel standartların tanımlanmasıyla birlikte dönüştürücü liderler, kendilerini takip edenleri birleştirmeye ve hatta alt çalışanların amaç ve inançlarını kendi vizyonu doğrultusunda değiştirmeye çalışırlar. Onlar, zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan insanlar değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir. Dönüştürücü liderin başarısının altında bir karizmaya sahip olmak yatmaktadır. Bu tür bir lider, ortak bir vizyon oluşturmaktadır ve yüksek bir performans beklentisine sahiptirler. Bu liderler,

işgörenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar göstermektedirler (Kuhnert ve Lewis, 1987: 650).

Dönüştürücü liderler, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterirler. Böylece çalışanlara yeni mücadele alanları ve öğrenme fırsatları sunarlar ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırmak için onlara yetki devrederler. Bu süreç içerisinde dönüştürücü liderler tüm çalışanlara saygı, güven ve ortaya çıkabilecek hatalara karşı hoşgörü duyguları gösterirler. Sonuç olarak, dönüştürücü liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar, kendilerini özel teşvik edilmiş, değişime her yönüyle hazır ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların örgütün değiştirilmesinde değişimi aktif uygulayan, değişimi gerçekleştiren ve örgüt içinde değişimi savunan kişiler olarak görev almalarını sağlayacaktır (Tüfekçi, 2006: 63-65).

Dönüştürücü liderlerin, örgüt içindeki temel sorumluluğu; örgütsel hedefleri açıkça ortaya koyarak çalışanları örgütün misyonu, vizyonu, stratejisi ve amaçları doğrultusunda yönlendirmesidir. Ayrıca liderlerin değişimin her aşamasında yapılan bütün değişimleri, örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için çalışanlarına açık ve doğru bir şekilde açıklama yapmak gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlerin çalışanları ile kurduğu ilişkiler, onların örgütsel amaçları anlamalarını ve gerçekleştirmelerini daha da kolaylaştıracağı için örgütlerde dönüştürücü liderlere ihtiyaç vardır.

Tüm bu özellikler dikkate alındığında, dönüştürücü liderin günümüzde örgütlerin yaşadığı köklü değişimleri yönetebilmesi için ne denli gerekli olduğu görülmektedir (Çakar ve Arbak, 2003: 85). Bu tanımlardan da yararlanılarak dönüştürücü liderliğe ilişkin ayırt edici özellikler belirlenebilir. Devam eden bölümde dönüştürücü liderliğin özellikleri aktarılacaktır.

3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Dönüştürücü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik

tarzıdır. Bu liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece kuruma önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar. Dönüştürücü liderler, reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005: 6). Howel ve Avolio, ancak genel anlamda çoğunluğun iyiliğini düşünen ve bu doğrultuda hareket eden liderlerin dönüştürücü lider olabileceğini; öte yandan bireysel amaçları gözetken ve sadece kişisel çıkarlarının peşinde koşan liderlerin dönüştürücü lider olamayacağını belirtmişlerdir (Bass ve Steidlmeier, 1999; akt: Bolat ve Seymen, 2003: 73).

Literatürde dönüştürücü liderlikle alakalı birçok özellik vurgulanmıştır. Yapılan literatür taramalarında (Armağan Ören, 2006; Tüfekçi, 2006; Berber, 2000; Taş, 2009; Tetik, 2008; Erturgut, 2007; Bolat ve diğ., 2008; Coşkun, 2005) ortaya çıkan özelliklerinden bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

- Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma,
- Ekip ile çalışabilme, yetkin ekipler oluşturabilme,
- Yetki ve sorumluluk devretme,
- Karizmatik etkiye sahip olma,
- Değişimin temsilcileri olma,
- Sürekli öğrenmeye açık olma,
- Sorun çözme yeteneği olma,
- Duygusal dayanıklılık, cesaret, risk alma.

3.1. ORTAK VİZYON OLUŞTURMA VE PAYLAŞMA

Örgütte vizyonun belirlenmesi ve onun örgüte anlatılmasından lider sorumludur (Tüfekçi, 2006: 51). Vizyon, dönüştürücü liderliğin ayırıcı özelliklerinden birisi olup, arzulanan geleceğin resmidir şeklinde ifade edilmektedir (Çelik, 1998: 4). Bu liderler, bugünü gelecekteki amaçların başarılmasında başlangıç noktası olarak görürler; grup üyelerinde yeni beklentiler oluşturarak onları harekete geçirecek vizyonlar oluştururlar (Bolat ve diğ., 2008: 183).

Liderin vizyon sahibi olması vazgeçilmezdir. Vizyon sahibi olmak için tarihin akışını ve olayları, yönlerini tahmin edebilmek ve gerektiğinde onları etkilemeye çalışmak gerekebilir (Taş, 2009: 3). Durumun bütününe görmek; liderlik edilen unsurdaki farklı seslerin olmasını, liderin bu seslere hakkını vermesini ve liderin vizyonunu başkalarıyla paylaşmasını içerir. Paylaşım vizyona varlık kazandırır. Ortak vizyon, ne kadar çok kişi tarafından paylaşılırsa, zihni gerçeklik anlamında o kadar canlı kalır (Kırmaz, 2010: 215).

Dönüştürücü liderlerden beklenen en önemli husus, çalışanların başarı standartlarını arttırmalarıdır. Bu gibi durumlarda dönüştürücü lider, örgüt üyelerine uzun süre çalışarak, başarıya inanarak ve hep aynı sürat ve kalitede çaba sarf ederek örnek bir çalışan olmalıdır. Önemli olan vizyon oluşturulmasında öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmaktır. Çünkü hiçbir stratejik vizyon kalıcı ve sürekli değildir. Zaman içinde değiştirilmelidir. Vizyon ise, gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri ve durumu açıklanmalıdır ve çalışanlara açıkça aktarılmalıdır. Açık ve net üyeler arası iletişim ve net bir vizyon çalışanların birbirlerini anlamalarını ve çabalarının belli bir noktada odaklaşmasını sağlar (Eren, 2001: 408).

Özetle organizasyonda vizyonun oluşturulmasından sorumlu kişi dönüştürücü liderdir. Dönüştürücü lider yeni vizyonu oluşturup, standartları belirler ve liderlik ettiği unsuru vizyonu gerçekleştirmek için teşvik eder. Vizyonu belirlerken lider, gelecekte beklenenler, varlık ve gelişim amacı, inanılan değerler, daha iyi hizmet ve nihayetinde başarılı olmak için ne tür rehberlik sağlanabileceği hususlarını dikkate alır diyebiliriz.

3.2. EKİP İLE ÇALIŞABİLME YETKİN EKİPLER OLUŞTURABİLME

Dönüştürücü liderin bir diğer özelliği, vizyonu uygulamaya koyacak, gerektiğinde fikirlerinden yararlanacağı güçlü ekip oluşturabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Lider kendisi ne kadar güçlü, karizmatik olursa olsun, her zaman fikir alışverişinde bulunabileceği güçlü bir ekibe ihtiyacı vardır. İleride yapacağı işleri gerçekleştirmek için güçlendirilmiş ekip oluşturmak zorundadır (Tetik, 2008: 93; Tüfekçi, 2006: 51).

Bireysel başarıların ve gayretlerin yerini artık birlik duygusu oluşturan modeller almaktadır. Lider ve izleyenleri verimlilik kalite ve insan ilişkileriyle ilgili sorumluluğu beraber paylaşmaktadır. Böylece paylaşım ve katkı sağlama çabaları örgüt içinde ekip olabilme olgusunun yerleşmesini sağlamaktadır (Tekin, 2011: 20). Bu bağlamda liderliğin solo bir gösteri olmadığı gerçeği, beraberinde örgüt içerisinde otorite kaynağının ve gücünün paylaşımını da getirmektedir. Çok sayıda insanın aktif katılımı ve desteği olmadan olağanüstü başarılar elde etmek olanaksızdır. Liderlik monolog değil bir diyalog sürecidir. Bu noktada, eğer amaç yüksek performans elde etmekse rekabet değil işbirliği vurgulanmalı, kişisel başarıya değil, ekip başarısına önem verilmelidir (Eraslan, 2004: 25).

3.3. YETKİ VE SORUMLULUK DEVRETME

Değişen liderlik anlayışının temel özelliklerinden biri izleyenlerin, yetkilendirilmesi ya da güçlendirilmesidir. Geleneksel liderlik anlayışında var olan liderin tek karar verici olma özelliği, günümüzde terk edilerek çalışanların katılımcılığı esas alınmıştır. Çağdaş yönetim anlayışında işle ilgili tüm süreçlerde, lider-izleyen ilişkisi tam katılım ve güç paylaşımı kavramlarıyla ifade edilmektedir (Eraslan, 2004: 23).

Dönüştürücü liderler, kişilere iş vermek, emir yağdırmak veya gözetmenlik yapmaktan daha çok çalışanlarla arasında verimli bir ilişki kurma çabasıdadır. Bu iletişim sadece sorunları değil her hangi bir fikri paylaşmak ve yeni öneriler getirmek içinde kullanılmalıdır. Verilen sorumluluk duygusu bireysel gelişime destek olmanın yanı sıra, çalışmaya karşı istek ve bağlılık oluşturur, kişinin motivasyonunu artırır. Etkili görevlendirme önemli olan işlere daha çok zaman ayrılmasını ve daha hızlı karar verilmesini sağlar (Rodoplu, 2004: 255).

Ayrıca her grubun ve grubun üyesi olan her bireyin belirli özellikleri ve gereksinimleri vardır. Bunun için dönüştürücü lider; grubun her bir üyesinin özelliklerini ve gereksinimlerini öngörebilmeli, onları anlayabilmeli ve yapılacak işlerin planlamasında ve icrasında bu verileri kullanmalıdır. Bu anlayışa sahip olan dönüştürücü lider, güven yaratır ve grup üyeleri arasında dayanışma oluşmasını sağlar (Kırmaz, 2010: 219).

3.4. KARİZMATİK ETKİYE SAHİP OLMA

Bass'a göre; dönüştürücü liderin başarısının odak noktası, bir karizmaya sahip olmasıdır. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir, işgörenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde bir güven duyarlar. Karizmatik liderler, işgörenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterir (Çelik, 1998: 6).

Karizmatik liderler, çevrelerinde büyük bir güç ve etki yaratırlar. İzleyenler onunla birlikte anılmak isterler ve ona karşı büyük bir güven ve inanç duyarlar (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 135). Bu doğrultuda karizma dönüştürücü liderleri etkin yapan faktörlerden biridir. Çünkü, izleyicilerin enerjilerinin köklü değişimler doğrultusunda harekete geçirilmesi, önemli ölçüde, liderin izleyiciler tarafından değer verilen karizmatik özelliklerine bağlıdır (Özalp ve Öcal, 2000: 213).

3.5. DEĞİŞİMİN TEMSİLCİLERİ OLMA

Dönüştürücü liderlerin varoluşlarının nedeni değişimdir. Dönüştürücü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar (Eraslan, 2004: 20). Örgütte gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik etmesi ve yönetmesi dönüştürücü liderlik yaklaşımında liderin en önemli özelliğidir. Bu liderlik yaklaşımında lider, örgütün yapısına yönelik değişim çabalarını kendisi belirlemektedir. Örgütün yapısı içinde mevcut durumu sürdürme eğiliminin aksine, dönüştürücü liderler bireyleri yapabileceklerinin ötesinde performans sergilemeye motive etmek suretiyle onlara büyük hedefler belirlerler ve onları bu amaçlarda birleştirecek değişimi ortaya koyarlar (Gül ve Şahin, 2011: 241), içinde buldukları örgütün yapısından, grup üyelerinin çeşitli davranışsal özelliklerine kadar mümkün olan her alana kendi etkilerini yansıtmayı bir çeşit görev olarak görmektedir (Berber, 2000: 36; Bolat ve diğ., 2008: 183).

Bu bakımdan dönüştürücü liderler içindeki yaratıcılığı harekete geçirmek için, doğal ve bağımsız düşünmeyi teşvik eder, yaratıcılığı asla yönetmez; daha çok onu ortaya çıkartmayı, özgür kılmayı ve grubunun gerektirdiği yöne kanalize etmeyi öğretir. Ancak, sadece liderin yaratıcı olması grubun başarısı için yeterli olmayabilir.

Liderin, astlarını da yaratıcı düşünme konusunda teşvik etmesi, farklı fikirlere açık olması gerekir (Kırmaz, 2010: 216)

3.6. SÜREKLİ ÖĞRENMEYE AÇIK OLMA

Buldukları örgütteki grup üyelerinden daha farklı ve üst düzeyde düşünebilen dönüştürücü liderler bu niteliğini, kişiliğinin sürekli araştırma, inceleme, öğrenme gibi kendini geliştirme eğilimlerine sahip olması özelliğinden almaktadır (Berber, 2000: 36; Bolat ve diğ., 2008: 183).

Öğrenme, lider için bitmeyen bir süreçtir. Yeni fikirler arama ve tüm önerileri açıklıkla dinleme başarının temelinde yatan unsurdur. Dönüştürücü liderler, yeni fikirlerle dolu olmalıdır. Bu fikirler de, sürekli olarak çevredeki gelişmeleri, yeni eğilimleri taramanın bir sonucunda oluşur (Kırmaz, 2010: 218).

3.7. SORUN ÇÖZME YETENEĞİ OLMA

Örgütler, önceden belirledikleri hedeflerine ulaşmaya çalışırken, bazen istenmeyen olaylarla ve beklenmedik durumlarla karşılaşır. Örgütlerin normal işleyiş ve prosedürleri, böyle durumlarda etkisiz kalabilir. Zaman zaman örgütlerde yaşanan sorunlar, örgütsel işleyişin bozulmasına ve günlük uygulamaların etkisiz kalmasına neden olur. Bu tür anlarda, güçlü bir liderlik gerekir. Etkili bir liderlik, örgütsel hedeflere tekrar bağlanmayı ve krizden daha güçlü bir şekilde çıkmayı sağlayabilir (Sezgin, 2003: 181).

Sorunsuz bir ortamda, bir çok kural ve yönetmelik, ortalama zekaya ve yeteneğe sahip bir kişi tarafından başarıyla uygulanabilir. Kişilerdeki yöneticilik becerisine en çok huzursuz ve kritik dönemlerde gereksinim duyulur. İşte böyle anlarda bazı klasik yöneticilik kuralları ve kuramları işlevini yitirir (Demirtaş, 2000: 364; Sezgin, 2003: 192). Sorunlu durumlarda gerginlik yaratan duyguları başarılı biçimde yönetebilmek için iyi sorun çözme yetenekleri geliştirmek, sorunları çözmek için en etkili yöntemleri belirleyebilmek gerekmektedir. Dolayısıyla dönüştürücü lider olmanın temeli etkili sorun çözme yeteneğidir. Dönüştürücü liderler bu konuda; sorunlu durumları teşhis ederler, durumlara bakış açılarını genişletirler, alternatif

çözümler üretirler, değişik seçenekleri araştırırlar, en iyi stratejileri belirlerler, sonuçları karşılaştırırlar (Tekin, 2011: 168).

3.8. DUYGUSAL DAYANIKLILIK, CESARET, RİSK ALMA

Dönüştürücü lider, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişiliktir. Duygularını kontrol altında tutabilir. Duygusal dayanıklılık aynı zamanda kendi içindeki çatışmayı da engeller, böylelikle kendine güven, kararlılık, inanç ve stres ortamlarına dayanıklılığı artar. Bu özelliklerin tamamının dönüştürücü liderde bulunduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Zel, 1997: 67).

Dönüştürücü lider örgütsel dönüşümü sağlarken, oluşacak direnmeleri, sorunları önceden görür ve tedbirlerini alır. Bunları yaparken mantıklı olarak risk alabilme becerisi ön plandadır. Dönüşüm, cesaretli olma ve risk alabilme becerisini gerektiren bir süreçtir. Mevcut anlayışa meydan okuma, insanlara yeni fikirler anlatabilme, değişimi sağlama gibi özellikler cesaret ve risk almayı beraberinde getirir (Eraslan, 2004: 22). Örgütte değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştirmek ve kimi zaman alışlagelmiş yöntemleri ve fikirleri değiştirmek, bazı istenmeyen ancak müdahale gerektiren olaylara neden olabilir. Bu nedenle dönüştürücü liderlerin bu koşullara göğüs gerebilecek ölçüde cesaretli olmaları gerekir (Berber, 2000: 36; Bolat ve diğ., 2008: 182).

Yukarıda yapılan tanımlamaları bir arada ifade edecek olursak dönüştürücü lider, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişiliktir. Risk alma, liderin geri adım atamayacağı bir yola girme cesaretini ifade eder. Önüne çıkan fırsatları iyi değerlendirir. Ortamın ve geleceğin belirsizliğine rağmen fırsatları değerlendiren bir yapıdadır.

Dönüştürücü liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde dönüştürücü liderliğin bireysel destek (individualised consideration), entelektüel uyarım (intellectual stimulation), telkin yoluyla güdüleme (inspirational motivation) ve karizma – ideal etki (idealised influence) olmak üzere dört temel özelliği bulunduğu görülmektedir

(Avolio, Waldman ve Yammarino 1991: 13; Bass, 1999: 11; Bass ve Avolio, 1993: 112; Bass, 1990:21).

Dönüştürücü liderler karizmatik liderlik boyutunda zekâ-özgüven ve enerjileri ile çalışanlara ve izleyicilerine başarı duygusu aşulamakta vizyon ve misyonun paylaşımını sağlamaktadırlar. Dönüştürücü liderlerin, yüksek beklentileri karşılayarak önemli amaçları basit şekilde açıklaması ise onların ilham verici liderlik boyutunu teşkil etmektedir. Dönüştürücü liderler bu noktada hedeflere ulaşılması için işgörenleri/izleyenleri etkilemektedir. Dönüştürücü liderliğin bireye yönelik ilgi boyutunda ise lider her bir çalışan ve izleyicisinin ihtiyaçlarının farkına vararak onları karşılamakta, koçluk rolünü üstelenmekte ve çeşitli tavsiyelerde bulunmaktadır. Dönüştürücü liderler zihinsel teşvik kapsamında ise yeni düşünceler geliştirerek bunları çalışanlar ve izleyicileri ile açıkça paylaşmakta, böylelikle izleyicilerin zekâsını geliştirme, akılcı davranma ve sorun çözümede dikkatli davranma olgularının gelişimini sağlamaktadırlar (Bass, 1999: 11; Avolio, Waldman ve Yammarino 1991: 13-14). Çalışmanın devam eden bölümünde dönüştürücü liderlik boyutları ele alınacaktır.

4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BOYUTLARI

Dönüştürücü liderlik davranışı; ideal etki (karizma), ilham verici liderlik, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi alt boyutlarından oluşmaktadır. Bir örgütte bu alt boyutların tamamı liderin davranışlarına yansıdığı takdirde dönüştürücü liderlik davranışı gerçekleşmiş olur. Liderin bu alt boyutlarla ilgili özelliklere de sahip olması gerekmektedir.

Tablo 2: Bass'ın Liderlik Boyutları

ANA BOYUT	AÇIKLAMA
<i>Karizma veya ideal etki</i>	Zeka, özgüven ve enerjileri ile çalışanlara ve izleyicilerine başarı duygusu aşulamaktadır.
<i>İlham verici liderlik</i>	Çalışanların hedeflere ulaşması için onları etkilemektedir.
<i>Bireysel düzeyde ilgi</i>	Lider her bir çalışan ve izleyicisinin ihtiyaçlarının farkına vararak onları karşılamaktadır.
<i>Zihinsel teşvik</i>	Yeni düşünceler geliştirerek bunları çalışanlar ve izleyicileri ile açıkça paylaşmaktadır.

Kaynak: Bass, B.M. (1985).

Karizma veya ideal etki, ilham verici liderlik boyutları; izleyicilerin kendi kimliklerini bularak ve daha iyisini yapmayı isteyerek değerli bir geleceğe nasıl ulaşabileceklerini ortaya koymaktadır. Bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik boyutları ise, daha çok liderin davranışının izleyenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir.

1990 yılında Podsakoff dönüştürücü liderlik için altı anahtar boyut olduğunu öne sürmüştü ve bunları vizyon belirleme, model oluşturma, amaçların kabulünü sağlama, yüksek performans beklentisi, bireysel destek sağlama ve entellektüel uyarım olarak sınıflandırmıştır. Aradaki farklılık incelendiğinde Podsakoff'un dönüştürücü liderliğin bilinen davranış boyutlarına; vizyon belirleme, yüksek performans beklentisi ve model oluşturma boyutlarını eklediği görülecektir. Podsakoff'un "vizyon belirleme" davranış boyutu, bir vizyonun net bir şekilde tanımlanmasını ve ifade edilmesini ölçen bir liderlik davranışıdır. "model oluşturma" boyutu liderin astlarına takip etmeleri için organizasyon hedefleri ile tutarlı bir örnek sunmasını ölçen liderlik davranışıdır. "amaçların kabulünü sağlama" astların işbirliği yapmasını ve grup hedeflerine ulaşmak adına kendi kişisel amaç ve çıkarlarından fedakarlık etmesini ölçen liderlik davranışıdır (Erturgut, 2007: 91).

Söz konusu boyutlar, araştırmada dönüştürücü liderlik davranışlarının ölçümünde önem teşkil ettiği için, lider ve izleyici arasında bu kadar yoğun bir etkileşimi gerektiren dönüştürücü liderlik davranışının temel boyutları ideal etki (karizma), ilham verici liderlik, bireysel düzeyde ilgi, zihinsel teşvik (entelektüel uyarım) boyutlarını detaylı bir şekilde inceleyerek çalışmada yer vermekte fayda olacaktır.

4.1. İDEAL ETKİ (KARİZMA)

Karizma faktörü, bireysel ve özeldir. Karizmatik faktör, izleyicilerine çekici bir vizyon tasarlayan ve onu izleyenlerin, ilerlemelerini isteklendiren bir unsur olarak da tarif edilebilir. Karizma (ideal etki); hem liderlere hem de izleyenlerine göre tanımlanmaktadır. İdeal liderler, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünürler, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınırlar ve yüksek ahlaki standart sergilerler. Doğru şeyler yaptıklarına güvenleri tamdır ve

izleyicilerinden çok saygı görürler. Aynı zamanda izleyicilerine vizyon sunarak onların misyon hissi ile davranmalarını sağlarlar. Dönüştürücü liderler, izleyicileri için güçlü “rol model” olarak hareket ederler. İzleyiciler dönüştürücü lider ile kendilerini özdeşleştirip, onu aşmak ve onun gibi olmak için çaba harcarlar (Gökkaya, 2005: 17-18).

Zel (2001), birçok araştırmaya rağmen, karizmanın, liderliğin kişilik özelliklerinden mi yoksa lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinden mi kaynaklandığı çelişkisinin henüz ortadan kalkmadığını vurgulamıştır ve karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıkları üzerinde yoğunlaşmış çalışmaların varlığını belirtmiştir. Dahası House’un teorisine göre, güç, kendine güven ve ideallerine sahip olma karizmatik liderlerin en çok ihtiyaç duydukları konulardır. İzleyenleri etkileyebilmek için lider güce ihtiyaç duyar, ideallerine sahip olması ise izleyenlerin ona olan güvenlerini artırır. Kendine güvenmeyen bir liderin diğerlerini etkileyebilmesi ve başarılı olma olasılığı azdır.

Dönüştürücü lider, belirlediği amaç ve hedeflere başarıyla ulaştıkça, izleyenlerin lidere benzeme, onun gibi olma ve davranma isteği artmaktadır. Lider izleyenlerine olanaksız gibi görünen amaçlara ulaşabileceklerini göstererek geleceğin misyon ve amaçları için izleyenler üzerinde bir etki kurmaktadır. Bu etkileyici özellik, ideal bir liderin sahip olması gereken özelliklerden biridir. Bu tip liderler izleyenlerine gerekli durumlarda kendi kendini yönetme yeteneği kazandırmakta ve izleyenler tarafından karizmatik sayılmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 161).

Olağanüstü olarak algılanan liderlere sahip izleyicilerin bireysel özdeşleşme durumlarının analiz edilmesi ise karizma faktörünün izleyenlere göre tanımlanmasıdır. İzleyenlerin liderin karizmatik özelliklerinden etkilenmesi, izleyicilerin kişiliğindeki gerilimlerden kaynaklanan karşılıklı bir psikolojik değişimin gelişmesi olarak açıklanmaktadır. İzleyenin, kendisini lider ile özdeşleştirilmesi veya boyun eğme hale gelmesi gibi durumlar doğrudan kişinin benliğinin kaygı, suçluluk, güvensizlik gibi çelişkili duygular üreten içsel çatışmalara çözüm arama girişimi ile ilgilidir. (Zel, 2001: 154-155; Kılınç, 1996: 89).

Özetle ideal etki (karizma) boyutunda vurgulanan dönüştürücü liderin sahip olduğu değer ve özelliklerle astlarına örnek olmasıdır. Bu bağlamda dönüştürücü lider, astlarına dürüstlük, sevgi, güven, fedakârlık gibi ideal değerleri sadece aktaran değil bu değerleri tüm yaşantısında içselleştirmiş ve böylece astlarına örnek olan bir kişidir. Astlarının ise, liderlerini sahip olduğu değerler ile örnek alınacak bir kişi olarak görmesi, ona güvenmesi ve saygı duymasındır diyebiliriz.

4.2. İLHAM VERİCİ LİDERLİK

Dönüştürücü liderlik davranışının bir başka bileşeni izleyenlere ilham vermedir. İlham verme, dönüştürücü liderlerin yüksek beklentilerini, önemli amaçlarını sembollerle basit bir şekilde açıklayarak izleyenlerine ilettiği bir durumdur (Bass, 1990: 24). İlham vermede dönüştürücü liderler çevresindekileri teşvik etmeyi ve etkilemeyi ifade eder (Serinkan ve İpekçi, 2005: 287). Dönüştürücü lider, etkili iletişim becerisini de kullanarak işletmenin vizyonuna ve hedeflerine dayalı olarak işgörenleri ile iletişim kurar. Lider geleceğe yönelik iyimser ve ulaşılabilir hedeflerini açıkça belirleyerek, astların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri konusunda cesaretlendirmektedir. Dönüştürücü liderler, diğerlerinin harekete geçmesi için ilham kaynağıdır. İşgörenin çalıştığı kurumun geleceğine yönelik hedefleri ile ilgili bilgilendirirler ve bu hedefe ulaşılması için çalışanların kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım ederler (Akdeniz, 2010: 60). Böylece izleyicilerinden kapasiteleri üzerinde performans elde ederler (Alkın, 2006: 96).

Brown ve arkadaşlarına göre ilhamlarla motive etme; iyimserliği ve hevesi artırmaktadır. İzleyicilerin yüksek beklentilerle iletişim kurmasını sağlayarak, daha önce ele alınmamış olasılıklara bile dikkat çekilmesini sağlamaktadır (Eren, 2005: 19). İzleyicilerine ilham vermesi ve izleyici üzerinde köklü değişimlere yol açması gibi bir liderlik anlayışının oluşumu, dönüştürücü liderlerin örgütlerde önem kazanmasının sebeplerindedir. Dönüştürücü liderler izleyenlerini etkiler ve lider olmaları yönünde katkı sağlarlar (İşcan, 2006:164). Dönüştürücü liderler izleyenlerini, demode uygulamalara meydan okumaya davet etmekte ve onları yenilikçi alternatiflerle karşılaştırmaktadır. İzleyenlerin karşılaştıkları sıkıntıların

üstesinden gelmek için ihtiyaç duyacakları güveni sağlamaktadır (Moss vd., 2006; Akt, Yavuz, 2009: 54).

İlham verici liderliği; liderin, her durumda geleceğe umudunu yitirmeden bakması, astlarına ilham veren enerjisiyle onları heyecanlandırması ve herkes tarafından paylaşılan vizyonu ile astlarını yeni fırsatlar yaratma konusunda cesaretlendirmesini kapsamaktadır şeklinde özetleyebiliriz.

4.3. BİREYSEL DÜZEYDE İLGI

Dönüştürücü liderliğin diğer bileşenlerinden birisi de bireysel düzeyde ilgidir. Dönüştürücü lider, bireysel ilgi davranışı ile örgütte onu izleyenlerinin hepsine eşit yaklaşım sergilemektedir ve bu liderlerin koçluk ve empati kurabilme becerileri gelişmiştir (Bass, 1990: 22; Yavuz, 2009: 54). Kişisel dikkatini izleyicilerine verme, liderlerin her bir bireyin özel olduğunu göz önünde bulundurarak davranmasına çaba harcaması, izleyicilerin potansiyellerini geliştirmek için onlara yön vermesi ve rehberlik etmesi, bireysel ilgi boyutunda vurgulanan, dönüştürücü liderin sahip olduğu değer ve özellikler arasındadır (Serinkan ve İpekçi, 2005: 287).

Tüm izleyenlerinin farklı kişisel ihtiyacı bulunduğunu ve birbirinden farklı bireyler olduğunu algılamış olan dönüştürücü lider, izleyenlerinde özgüven oluşturmak için çalışmakta, gerekli durumlarda izleyenlerin amaçlarına ulaşmaları için yeterli yardım ve kaynağa sahip olduklarını hissettirmektedir. İzleyenin gelişimini veya ondan beklenen performansı engelleyen gereksiz unsurları ortadan kaldırmak için girişimde bulunmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 159). Benzer bir ifadeyle bireysel düzeyde ilgi; liderin astlarının bireysel gelişim ve ihtiyaçlarını koçluk veya mentorluk gibi süreçlerle ortaya çıkarmasını ve geliştirmesini kapsamaktadır (Tabak ve ark., 2009: 390).

Bireysel ilginin temelini, her bireyin farklı ihtiyaçları olduğu ve bu ihtiyaçların da zamanla değişebileceği veya liderin etkisiyle değiştirilebileceği düşüncesi oluşturmaktadır. Bireysel ihtiyaçların lider etkisiyle değiştirilmesi izleyenin geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Örneğin lider izleyenin bilgisayara ihtiyaç duyduğunu fark edip gerekli donanımı kullanmasını ve programı öğrenmesini

sağlamakta, daha sonra teşvik edilen izleyenin yeni programlar kullanmayı öğrenmesi ve bunu da kariyerinde ilerlemesi izleyebilmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2008: 159).

Kısaca, bireysel destekte anahtar varsayım, her bir çalışanların ihtiyaçlarının farklılığı ve her birinin kendine özgülüğüdür. Onların ihtiyaçları zamanla liderin etkisiyle kısmen değişebilecektir. Dönüştürücü liderler, her bir çalışanın ihtiyaçlarını teşhis edebilmeli ve değerlendirebilmeli, daha sonra onları maksimum potansiyellerini gösterebilecekleri yerlere terfi ettirmelidir.

4.4. ZİHİNSEL TEŞVİK (ENTELEKTÜEL UYARIM)

Dönüştürücü liderlik davranışının son davranış bileşeni zihinsel teşvik veya entelektüel uyarım davranış bileşenidir. Zihinsel teşvik davranış bileşeni sayesinde dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zeka, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini girişimci ve üretken düşünce biçimine sevk etmektedirler (Bass, 1990: 20; Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 263). Entelektüel uyarım; akıllılığı teşvik etmeyi, rasyonellik ve dikkatli problem çözmeyi içerir (Kırılmaz ve Kırılmaz, 2010: 121). Aynı zamanda Liderin, astları problemle karşılaştığında onların problemin çözümünde klasik problem çözme sistematığı yerine yaratıcı problem çözme teknikleri konusunda teşvik etmesi ve daha da önemlisi liderin astları bu çözümleri üretirken uygulanmakta olan kural ve prosedürlerin de sorgulanmasına izin vermesini kapsamaktadır (Tabak ve diğ., 2009: 390).

Dönüştürücü liderler, izleyicilerin bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilmeleri ve onları etkili biçimde kullanabilecekleri uygun koşulları sağlarlar. Bunun yanında belirli yöntem ve davranış tarzlarıyla izleyicilerinin entelektüel gelişimlerine öncülük eder. Bu özellik liderlerin, izleyicilerin entelektüel yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlayarak, bilimsel düşünme ve problem tanımlama ve çözme yeteneklerini geliştirir (Tutar ve diğ., 2009: 4)

Çift yönlü entelektüel uyarım söz konusu olduğunda lider, izleyenlerini teşvik ederken, bir yandan da onların yeni fikirlerinden ve mantıksal çıkarımlarından

faydalanmaktadır. Liderin izleyenlerinin fikirlerine değer vermesi ve onları dinlemesi, izleyenlerde motivasyon ve bağlılığı arttırıcı bir unsurdur. Çift yönlü entelektüel uyarım aynı zamanda, örgütte aşağıdan yukarıya doğru bir iletişimin var olduğunu da kanıtlamaktadır. İzleyenlerin yeni yöntemler geliştirmeye ve akıl yürütmeye teşvik edilmesi, karşılaşılan problemlerin kavramsallaştırılmasını, anlamlandırılmasını ve çözümlenmesini olumlu yönde etkilemektedir (Murat ve Açıköz, 2008: 160).

Yukarıda yapılan açıklamaları toparlasak, zihinsel teşvik bileşeninde dönüştürücü liderler; zekâ, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünceye teşvik ederler. Yaptıkları işleri ve yöntemlerini sorgulamaları konusunda astlarını cesaretlendirirler ve onlara hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak araçlar sağlarlar. İzleyicilerin, sorunları farklı bakış açılarıyla ele almalarını ve bu sorunları yeni ve değişik yöntemlerle çözmelerini sağlarlar.

Dönüştürücü liderliğin boyutlarının her biri kendi başına ayrı bir değer taşır. Karizma örgüt üyelerinin bağlılığını sağlar, var olan vizyon ve misyonu aşlar. İlham verici motivasyonda lider örgüt üyelerini, karşılaştıkları fırsatları değerlendirebilmeleri için yönlendirir (Akdeniz, 2010: 62). Dönüştürücü liderler izleyenlerini, hepsi benzer ve aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip bireyler gibi değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak görürler. Çalışanları farklı birer kişilik olarak görüp onları dinlerken aynı zamanda onların kendine olan güvenlerini geliştirmelerini sağlarlar. Lider burada aynı zamanda bir çeşit danışmanlık rolü oynamaktadır. Danışman olarak lider izleyenlerin güçlü ve zayıf yönlerini görmesine yardım eder. Onların amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmasına yardım eder (Buluç, 2009: 14). Entelektüel uyarım ise kişileri düşünmeye teşvik eder, onların fikirlerine önem verir, kendilerine güvenmelerini sağlamaya çalışır. Fakat asıl etkililik, tüm bu boyutlar bir arada kullanıldığı zaman gerçekleştirilmiş olur (Akdeniz, 2010: 62)

Başarılı bir dönüşümün gerçekleştirilmesi için bir liderin süreci başlatacak ve sürdürecektir enerjiyi yaratması, geleceğe ilişkin vizyon geliştirmesi, kuruluşun vizyonu gerçekleştirme hedeflerine göre yeniden düzenlemesi ve şirketi içinde

bulunduğu durumdan geleceğe, hızlı fakat güvenli bir biçimde taşımak için ayrıntılı bir dönüşüm sürecinin belirlenmesi gerekir. Bu süreç içerisinde liderlik becerilerinden bir ya da daha fazlası eksik kalırsa girişim başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Miles, 1998; akt: Gökaya, 2005: 72). Örgütsel değişimin ve dönüşümün başlatılması gereği olan birçok eğilim iç ve dış çevrede kendini belirtir ve liderler bu belirtileri algıladığı andan itibaren örgütsel dönüşümü gerçekleştirmek için süreci başlatır. Dönüştürücü liderlik süreci aşağıda ele alınacaktır.

5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN SÜRECİ

Dönüştürücü liderlik, izleyenlerinin sahip olduğu potansiyeli en üst düzeyde kullanmalarını sağlayan, değişimi ve yeniliği öngören ve bu doğrultuda onların yeni bakış açıları kazanmalarını sağlayan bir liderliktir (Akdeniz, 2010: 43). Dönüştürücü liderlik uzun dönemli bakış açısıyla ilgilidir. Dönüştürücü lider, örgütsel düzeyde lider ve izleyici arasındaki etkileşime dayanarak çalışanların çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yönlentmelerine odaklanır. Dönüştürücü lider, uzun dönemde gerçekleştirilecek amaçların, izleyicilerin yetenek ve becerilerinin ortaya çıkartılması, izleyicilerin öz güvenlerinin artırılması ve geliştirilmesi sonucunda gerçekleşeceğinin bilincindedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 190).

Dönüşüm, işletmelerin canlanmalarını ve yenilenmelerini sağlayan örgütsel bir süreçtir. Dönüştürücü yönetim ise çevresel belirsizlikleri ve tehlikeleri fırsatlar haline dönüştürmek için örgütsel koşulların hazırlanması, fiziksel ve insani kaynakların sağlanması ve bunların etkin bir biçimde yönlendirilerek harekete geçirilmesidir. Örgütlerde köklü değişimleri gerçekleştirmeyi amaçlayan bu sürecin yerine getirilmesinde dönüştürücü liderler yaşamsal bir öneme sahiptir (Özalp ve Öcal, 2000: 225).

Dönüştürücü liderin ilk özelliği değişim gereksinimini algılayabilen bir yapıda olmasıdır. Zaman içerisinde çevre şartlarının değişmesi sonucunda, örgütü tehdit eden bazı durumlar ortaya çıkar. Liderlerin bu tehditleri önceden sezmesi, sezmemiş olsa bile tehdidi fark eder fark etmez önlem almakta gecikmemesi gerekir (Tetik, 2008: 96).

İleride meydana gelebilecek değişimlere hazırlıklı olabilmek için dönüştürücü liderler, astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmaya çalışır. Sürece dahil olanların kendilerine olan güvenini arttırarak ve onlardan beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek bütün kabiliyetlerini kullanmaları yönünde motive eder. Böylece örgüt üyeleri görevlerinin önemini daha iyi anlayabilecek ve örgüt hedefleri uğruna kendi potansiyellerinin üstüne çıkmaya çalışacaklardır. Bunun için de gerekli değişimlere öncülük ederler ve destek verirler (Çömez, 2007: 30).

Dönüştürücü liderler, bir vizyon yaratmak ve bu vizyona bağlı olarak örgütün misyonunu gerçekleştirmek; teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların gereklerine uygun köklü değişimleri sağlamak için tüm örgüt üyelerini harekete geçirerek, yeniden yapılanma temeline dayalı bir yönetim sürecini yerine getirirler. Dönüştürücü liderler, örgüt üyelerine vizyonlarını açıklayarak, örgütte değişim sürecini başlatırlar. Bu süreç içerisinde lider, örgütte köklü değişiklikleri gerçekleştirmek için, yeniden canlanmanın gerekliliği konusunda örgüt üyelerini ikna ederek, değişime karşı direnç oluşumunu engeller ve sorunların belirlenmesinde, çözüm önerileri geliştirilmesinde izleyicilere destek olur Böylece lider yeniden canlanmanın, değişimin gerekliliğine inanmak, yeni bir vizyon yaratmak ve değişimi kurumlaştırmak yoluyla bir dönüşüm sürecini yerine getirir (Armağan Ören, 2006: 45; Tetik, 2008: 97; Tekin, 2011: 24; Özalp ve Öcal, 2000).

5.1. DEğİŞİMİN GEREKLİLİĞİNE İNANMAK

Kurt Lewin'in çözülme süreci olarak adlandırdığı bu aşama, liderin değişim ihtiyacını hissederek, örgütü yeniden canlandırma gerekliliğine inanma sürecidir. Değişimlere hızla cevap verebilecek bir yapının oluşumu için geçmişteki örgütsel ve sosyal sistemlerde yeniden yapılanmanın sağlanarak, değişimin önündeki engellerin aşılması bu sürecin önemli bir parçasıdır (Armağan Ören, 2006: 55; Özalp ve Öcal, 2000: 217). Pek çok örgütün yer aldığı çalkantılı iş ortamı, her gün artan rekabet, değişim doğasının daha karmaşık bir hal alarak, değişim sonuçlarının insanlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu değişim seyrinde kurumların değişimden en az zararlı çıkabilmeleri ve hatta birer fırsat haline getirebilmeleri bu değişimleri zamanında algılayabilmeleri ile mümkündür (Tetik, 2008: 96).

Tekin (2011); Armağan Ören (2006); Eren (1997), örgütü yeniden canlandırmak için işlerin kötüye gittiği dönemin beklenmemesi gerekliliğine, yeniden canlanma için yapılacak vizyon değişikliklerinin, örgütün başarılı olduğu dönemlerde yapıldığı zaman, liderlerin geçmiş dönemlerdeki durumlarını ve rakiplerinin durumlarını karşılaştırmalı bir biçimde değerlendirerek mevcut durumdan daha iyiye yönelmek amacıyla yeni bir yön tayin edebileceklerine dikkat çekerek, dönüştürücü liderlerin değişimin gerekliliğini kabul ettikten sonra yapmaları gereken önemli konunun, bu gerekliliği işletmede, önemli karar mekanizmalarında bulunan kişilere kabul ettirmek olduğunu belirtmişlerdir.

Öte yandan bu aşama sistemin iyi analiz edilmesi, işgörenlerin beklentilerinin iyi tespit edilmesi, muhtemel tepki ve dirençlerin ortaya çıkarılması gereken bir aşamadır. İçinde bulunulan durumdan başka bir duruma geçiş için, yeni durum hakkında bilgilerin toplanması, yeni bilgiler, yeni tutumlar ve yeni alışkanlıkların takip edilmesi gerekir. Bu aşamada, değiştirilmek istenen durum hakkında işgörenlerin bilgilendirilmeleri, ikna edilmeleri oldukça önemlidir. Denge durumundan çıkmanın ise üç yolu vardır: Birincisi, değişime yönlendirilen çalışanlar güçlendirilmelidir. İkincisi, değişime direnen güçler azaltılmalıdır. Üçüncüsü ise, bu iki yolu birleştiren bir yaklaşımdır. Çözülme bir kez başarılı olduğunda, değişim uygulanabilir demektir (Özkara, 1999: 21). Çözülmenin başarılabilmesi için ise, kişilerin kuşkularının giderilmesi, onlara güven telkin edilmesi ve ikna edilmeleri gerekir. Çünkü, değişim mevcut durumdaki imkanları değiştirecektir. Mevcut durumdan memnun olan çalışanlar tedirgin olacak ve geleceklerinden endişe duymaya başlayacaklardır. Değişim liderleri bu durumu önceden sezerek önlem almalıdır. Bu önlemler, öncelikle amaçların uyumlaştırılmasına yönelik politikaları içermelidir. Aksi takdirde geçiş zor ve sancılı olacaktır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 197).

5.2. YENİ BİR VİZYON YARATMAK

Bu aşama değişim sürecinin bütün hızıyla gerçekleştiği aşamadır. Değişime uygun bir teknik ve sosyal yapılanma sağlanarak, dirençleri önleyen liderler, örgütün misyon ve amaçlarına uygun bir vizyon yaratmak zorundadır. Değişim sürecinin başında örgütün başarısına katkısı olmayan geçmiş uygulamalardan, tutum ve

davranışlardan uzaklaştırılan üyelere değişimin benimsetilmesinde, vizyon büyük önem taşımaktadır. Örgütün geleceğine yön vermek için vizyonu diğer örgüt üyeleriyle paylaşmak, en az yeni bir vizyon yaratmak kadar büyük önem taşımaktadır. Dönüştürücü yönetim her şeyden önce örgütsel bir süreç olmaktadır. Bir grup insanın aynı amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmasını ve ortak bir vizyonu paylaşmasını gerektirir. Bu nedenle dönüştürücü liderler aynı zamanda örgütün geleceğine yönelik vizyonlarını bir grup insan ile paylaşarak onların kendi kendilerine öncülük etmelerini sağlayan ekip liderleridir (Özalp ve Öcal, 2000: 218; Armağan Ören, 2006: 58).

Lider geleceği öngörme tahminini bir vizyonla ortaya koyar ve bu vizyonu işletmede çalışanlar yardımı ile hayata geçirir. Onun için çalışanların liderin vizyonunun gelecekte neyin hedeflediğini bilmeleri, onların işlerini daha iyi yapmalarını sağlar. Bunu bilememeleri işlerine olan ilgilerini yitirdikleri gibi lidere dolayısıyla da işletmeye olan güvenlerinde de ciddi kayıplar meydana getirir. Oysa güven, dönüştürücü liderlikte önemli bir unsurdur. Bu güven kaybının ortaya çıkması, dönüştürücü liderin, işletmenin ve çalışanlarının hayalindeki vizyona uygun dönüşümü yapmasına engel oluşturur. Bu nedenle lider oluşturduğu vizyonu çalışanlarına devamlı ileterek onların bu vizyonu paylaşmasını ve belirlenen hedefe doğru ilerlemede tek bir vücut olarak hareket etmelerini sağlar (Alkan, 2006: 84).

Ortaya konulan yeni vizyonun gerektirdiği davranışlarla uygulama başlamış olur, böylece iletişimde karar verme alışkanlıklarında, sorun çözme sistemlerinde belirli bir kurumsal kimlik kazanılacak, bu kimliği yerleştirmek ve sürekli kalmak için personelin seçiminde, değerlendirilmesinde, terfi ve geliştirilmesinde kurumsal kimliğin gerektirdiği alışkanlıklar ve davranışlar önemli olacaktır (Eren, 1998: 409).

5.3. DEĞİŞİMİ KURUMLAŞTIRMAK

Dönüştürücü lider, yönetsel sürecin bu aşamasında, yeniden yapılanma girişimleri sonucu elde edilen ve değişimin gereklerine uygun olan, örgütsel ve sosyal sistemlerin korunması ve sürekliliğinin sağlanması çabalarına yönelir (Özalp ve Öcal, 2000: 218).

Bu son aşamaya kadar geçen sürede örgütte yeni davranışlar, normlar ve ortak değerler kök salmıştır. Örgüt çocukluk, gençlik ve büyüme evrelerini bitirmiş artık yetişkinlik evresine geçiş yapmıştır. Bu aşamada yeni gerçekler, uygulamalar ve deneyimler daha çok paylaşılmalıdır ki değişiklikler daha kolay kurumsal hale gelebilsin. Örgüt bu dönemde disiplini ve kontrolü elden bırakmayacak, uzmanlığı, kararlılığı, birliği yeniden kurmayı, vizyonu gerçekleştirme yönünde ilerlemeyi sağlayacaktır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 200).

Ayrıca değişimin kurumsallaşması, yeni davranış biçimlerinin yerleşmesini de beraberinde getirir. Alışkanlık, değer yargıları ve tutumların değişmesi için teşvik ve ödüllere gerek vardır. Oluşturulacak ödüllendirme sistemi ile örgüte bağlılık ve kurumsallaşma sağlanabilir (Tekin, 2011: 25).

Bu üç safhanın değişimin başlamasındaki önemi, dönüştürücü liderin üç safhada da doğru bilgi sahibi olmasına bağlıdır. Değişimin sağladığı imkan ve yararlılardan emin olabilmek için lider kendisine sunulan raporlar yanında, diğer çalışanları ve müşterileri de iyi izlemelidir. Dönüştürücü liderler, devamlı bir açıklık sağlamak için davranışlarını iki yılda bir rotasyona tabii tutarak değiştirmeli ve yeni görüş açıları kazanmalıdır. Yardımcılar, lidere bilgi sağlamak için örgütteki tüm gruplarla ilişki halinde olmak ve takım ruhunun oluşturulmasına katkıda bulunmalıdırlar (Eren, 1998: 409).

6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLE DİĞER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

6.1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK – ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Etkileşimci liderlik yaklaşımı; modern yönetim teorilerinin örgütü; açık bir sistem olarak ele almaları gerçeğine dayanan bir yaklaşımdır. Bu karşılıklı etkileşim, örgütlerin bir değişim sürecinin içinde olduğunu göstermektedir. Bu süreç, örgütlerin bu değişimi yönetebilecek liderlere sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 18). Önce Burns, ardından Bass tarafından ortaya konulan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik kavramları, liderlik literatüründe birbirine karşıt iki kavram olarak ele alınmış ve irdelenmiştir. Diğerine göre daha geleneksel bir özellik sergileyen etkileşimci liderlik

yaklaşımında lider ve izleyicileri arasında karşılıklı değişime dayanan bir ilişki söz konusu iken, dönüştürücü liderlik yaklaşımında liderin değerleri, inançları ve izleyicilerin gereksinimlerine daha fazla ağırlık verilmektedir (Berber, 2000: 34).

Etkileşimci liderlik, bir takım ödülleri aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerçekleştiren bir liderlik türüdür. Bu yaklaşımın nihai amacı; sadece belirlenen örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesidir ve bu süreç içerisinde temel hedef, bu amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak çalışanlara karşı adil davranmaktır (İşcan, 2006:165; Çakınberk ve Demirel, 2010: 106). Sadece liderlik sürecini kullanarak, liderlerin izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilmesi ise dönüştürücü liderlik ile ilgilidir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin sahip olduğu değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılıktır. Dönüştürücü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerlerle ilgilenmektedir. Dönüştürücü lider izleyicilerini yukarıda saydığımız değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmeyi hedefler (Eraslan, 2004: 5).

Etkileşimci liderlik, daha çok normatif özellikler gösterirken, dönüştürücü liderlik, tanımlayıcı (açıklayıcı) özellikler gösterir. Etkileşimci liderlikte, çalışanların görev ve sorumlulukları, liderin çalışanlardan beklentileri, lidere itaat göstermenin önemi ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller üzerinde durulur (Tutar ve diğ., 2009: 5). Etkileşimci liderlik, küçük çaplı veya rutin değişimlerle yetinen bir liderlik türüdür. Verimlilik ve performans ile ilgili düzeltmeleri uzun süreç alır. Dönüştürücü lider ise amaçların değişimine odaklanır. Motivasyonun, ihtiyaçların ve hatta takipçilerin hayatlarının değişimine odaklanır (Gökkaya, 2005: 67).

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları tümleyici bir yapıda iki farklı liderlik türünü yansıtmaktadır. Her iki farklı türün de kendi içerisinde kendi niteliklerini oluşturan boyutları bulunmaktadır. Dolayısıyla, liderliği tümleyici iki farklı boyutta ele alan Bass için; bir lider, hem etkileşimci hem de dönüştürücü nitelik taşıyabilmektedir (Berber, 2000: 34; Demir ve Okan, 2008: 73). Dönüştürücü

ve etkileşimli liderlik davranışı arasındaki fark, dönüştürücü biçimin yeniliğin lideri olarak tanımlanırken, etkileşimli biçimin planlama ve politikanın yürütümü şeklinde tanımlanmasıdır. Bir diğer fark ise, etkileşimli liderin astlarını beklenen şekilde davranmaya motive ederken, dönüştürücü liderin genellikle izleyicilerini başlangıçta beklenenden daha fazlasını yapmaları için teşvik edip, onlara ilham vermesidir. Bununla birlikte, etkileşimli lider, çalışanları ödüllendirmeyi daha çok çaba göstermeleri için para ve statü biçiminde kullanırken, dönüştürücü lider astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşüncü veya vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarf eder (Tezcan, 2006: 37- 38; Eren, 1998: 405-406; Erturgut, 2007: 102). Bu bağlamda, dönüştürücü liderin özellikleri etkileşimli liderin özelliklerini kapsamakta ve bunlara ek olarak bireye ilgisi daha üst düzeyde olmaktadır.

6.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK – KARİZMATİK LİDERLİK

Yukarıya göre karizmatik ve dönüştürücü liderlik terimleri, örgüt üyelerinin beklentileri ve davranışlarında büyük değişimler yaratma ve örgütün yeni görev ve hedeflere uyum sağlama süreciyle eşdeğer anlamlarda ifade edilmektedir. Aslında karizmatik liderlik ve dönüştürücü liderlik arasında çok büyük anlam farkı bulunmaktadır. Bu farklılığı ortaya çıkarmak amacıyla birçok araştırma yapılmıştır (Zel, 2001: 151). Araştırmacıların birçoğu karizmayı, dönüştürücü liderliğin bir belirleyicisi olarak düşünmüşler ve karizmatik lider ile dönüştürücü lideri eş anlamlarda ele almışlardır dolayısıyla tanımları ve içerikleri iç içe girmiştir. Bazı araştırmacılar ise iki kavram arasındaki farklılıklara dikkati çekmişlerdir. Bazıları ise, dönüştürücü liderliğin karizmatik liderliği kapsadığını, ancak karizmatik liderliğin farklı bir liderlik süreci olduğu görüşünü ileri sürmüşlerdir. Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin birbirinden farklılığını kabul edip, karizmatik liderliğin dönüştürücü liderliği kapsadığını ileri süren bazı araştırmacılar da vardır (Özdil Aydın, 2009: 13; Aydın, 2009: 262; Keçecioglu, 2003: 47; Akbaba Altun 2003: 11). Ancak dönüştürücü liderliğe ilişkin ilk kuramsal tartışmayı başlatan Bass, karizmatik liderliği dönüştürücü liderliğin kapsamında değerlendirmiştir. Bunun gerekçesi olarak da dönüştürücü liderlik süreci için, karizmanın gerekli ama yeterli olmamasını göstermiştir (Özdil Aydın, 2009: 14).

Karizma, dönüştürücü liderlik için en önemli özelliklerden bir tanesidir. Dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlikten daha kapsamlıdır ve karizmatik liderlik dönüştürücü liderlik için gerekli bir olgudur (Yazgan, 2007: 81). Karizma bir ölçüde hayatın gizidir ve bireysel yaratıcılığın önemi de karizmada saklanmaktadır (Kirel, 2000: 47).

Karizma kavramı içinde, yetenek, devrimcilik, geleceği görebilme ya da vizyon sahibi olma yatmaktadır (Bolat ve diğ., 2008: 183; Aydın, 2009: 262). Karizmatik liderlik tarzı, bir liderin izleyiciler tarafından değer verilen ve saygı duyulan kişisel özellikleri üzerinde yoğunlaşır. Dönüştürücü liderlik tarzı ise, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmak, izleyicilerin ihtiyaçları hiyerarşisindeki konumunu daha üst seviyeye yükseltmek, örgütsel çıkarlar ile kişisel çıkarları uyumlaştırarak, vizyona güçlü bir bağlılığın oluşmasını sağlamak gibi konulara yoğunlaşır. Bu doğrultuda karizma dönüştürücü liderleri etkin yapan faktörlerden biridir. Çünkü, izleyicilerin enerjilerinin köklü değişimler doğrultusunda harekete geçirilmesi, önemli ölçüde, liderin izleyiciler tarafından değer verilen karizmatik özelliklerine bağlıdır (Özalp ve Öcal, 2000: 213).

7. TURİZM SEKTÖRÜNDE LİDERLİK VE ÖNEMİ

Örgüt ve örgütlenmenin oldukça önem kazandığı günümüzde, bir örgütün varlığını sürdürmesinin ve rekabet gücünü arttırmasının maddi kaynaklardan çok insan kaynakları ile ilgili olduğu yaygın kabul görmüş bir anlayıştır. Ancak, çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak ve çağa ayak uydurabilmek için sadece istenen nitelikte ve sayıda insan kaynağına sahip olmanın yeterli olmadığı da düşünülmektedir. Çoğu zaman, örgütün sahip olduğu insan kaynağının iyi şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi çok daha önemli olmakta, bu gereklilik turizm işletmeleri gibi emek yoğun sektörlerde çoğunlukla rekabetin belirleyici kaynağı olarak kabul edilmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 2). Dolayısıyla, işletmelerde ortak amaçlar ve hedefler için bir araya gelmiş çalışanlar, alanlarında iyi birer uzman olsalar dahi onları yönlendirecek lider olmadan istenen hedef ve amaçlara belirlenen zamanda ve istenen şekilde ulaşmaları oldukça zor olacaktır. Başka bir ifade ile gerekli kararları uygun zamanda alabilecek ve uygulayabilecek toparlayıcı ve otorite

kurucu bir lidere her durumda gereksinim duyulacağı muhakkaktır (Akat ve ark., 1999:213).

Turizm sektörü, değişen dünyada gelişmekte olan sektörlerden bir tanesidir. Konaklama işletmeleri de bu değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Küreselleşme, ekonomik değişiklikler, insan faktörünün işletmelerde önemli hale gelmesi gibi pek çok farklı etken bütün sektörleri etkilediği gibi turizm sektörünü de etkilemiştir (Zencir, 2004: 60). Turizm sektöründe hizmetlerin fiziksel ürün gibi somut nesnelere değil, müşterilerin gözü önünde gerçekleştirilen performanslar olması nedeniyle, birçok çalışma konaklama sektöründeki liderlerin yetenek ve gereklilikleri üzerine odaklanmıştır (Güzel ve Akgündüz, 2011: 285). Emek yoğun yapı, üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasının ortaya çıkardığı içsel kontrol gibi sektörün, kendine özgü özelliklerinden dolayı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü liderlik bir anlamda izleyiciliktir ve hizmet işletmelerinde çalışanların yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili algılamaları işlerine ve müşterilerine karşı tutum ve davranışlarına doğrudan yansımaktadır (Baytok, 2006: 116-117; Armağan Ören, 2006: 41).

Konaklama sektöründe dönüştürücü liderlikle ilgili olarak, sağladığı faydalar ve önemi üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda dönüştürücü liderliğin konaklama sektöründeki en önemli liderlik tipi olacağı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni; dönüştürücü liderlerin gelecekte ortaya çıkabilecek hızlı dönüşümlere adapte olabilecek özellikler taşımasıdır (Mullins, 1998; Akt: Güzel ve Akgündüz, 2011: 283-284).

Yavuz (2009), dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılığa yönelik olarak izleyenlerin tutumlarında bir farklılık olup olmadığını belirlemeye çalıştığı araştırmasında, dönüştürücü liderlik davranışının, örgütlerde var olduğu ve bu doğrultuda da işgörenlerin bir tutuma sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Güzel ve Akgündüz (2011)'ün Kuşadası Bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde iş tükenmişliği ve liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış oldukları araştırmalarında, konaklama işletmelerinde liderin izleyenleri ile gurur duyma, onlara saygı gösterme, kararlarına önem verme, girişimci davranışlarını desteklediğinde (karizma-ilham verme), izleyenlerin kendi çabalarını

hizmet süreci sonucunda başarısız olarak değerlendirmelerinin (kişisel başarı) azalacağı, liderlerin izleyenlerini işbaşı eğitimi ile gelişmelerine katkıda bulunmaları ve işgörenlerini birey olarak değerlendirmeleri artıkça (etkileşimci liderliğin bireysel destek davranış şekli), izleyenlerinin kendilerini umursamama ve suçlama (duyarsızlaşma) eğilimlerinin azalacağı ve ayrıca Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde işgörenlerin başarılarında liderlik vasıfları algılamalarında, entelektüel teşvik davranışını sergileyen dönüştürücü liderlere olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, emek yoğun olan ve çok sayıda çalışandan oluşan büyük örgütler şeklinde karşımıza çıkan konaklama işletmelerinde, hizmet kalitesi algısının, çalışanların müşteriler ile doğrudan ilişkileri sonucunda ortaya çıkışı söz konusudur. Dolayısıyla, bu tür işletmelerde lider ile ilişkiler sonucu, ortaya çıkan çalışan tutum ve davranışları, işletmelerin başarısı için hayati olmaktadır. Bu düşünceden hareketle, turizm işletmelerinde ki liderlik davranışları ve çalışanlar tarafından bu davranışların algılanması ve çalışanlar üzerindeki etkisinin ölçülmesi önem arz etmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışmada dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığına etkisi incelenecek ve değerlendirilecektir. Bu nedenle ikinci bölümde öncelikle örgüt sağlığı ve örgüt sağlığı ile ilgili kavramlar, daha sonra örgüt sağlığının sağlanmasında dönüştürücü liderliğin anlamı ve önemine değinilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT SAĞLIĞI

1. ÖRGÜT SAĞLIĞI KAVRAMI

Küresel rekabet ortamında işletmelerin uzun dönemde başarı yakalayabilmesi üstün performans göstermelerine bağlıdır. Diğer yandan işletmelerde performansın ölçümünü yalnızca bir ölçüt ile değerlendirmek imkansızdır. Nitekim, örgütsel performans ölçmek için birçok model geliştirilmiştir. Kimi araştırmacılar finansal ölçütlerin performans ölçümünde en uygun kriter olduğunu belirtirken, kimi araştırmacılar bu ölçütün yetersiz kalabileceğini vurgulamıştır. Bu bağlamda sağlıklı olma yaklaşımı çerçevesinde örgüt performansı değerlendirildiğinde hem finansal ölçütleri, hem de diğer kriterleri (kültürel, yapısal veya davranışsal açılarından) bir arada değerlendirebilen örgüt sağlığı kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgüt sağlığı bazı araştırmacılar tarafından örgütsel performansa odaklı, bazıları tarafından birey sağlığına odaklı, bazıları tarafından da hem örgütsel performansa hem de birey sağlığına odaklı bir kavram olarak ele alınmaktadır (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009: 175-176).

Ancak, araştırmacıların, örgüt kültürü, örgütsel stres, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve iş ahlakı gibi kavramlar üzerinde durması örgüt sağlığı yaklaşımının gelişimini kısıtlamıştır (Lyden ve Klingele, 2000). Ülkemizde günümüze kadar bu konu üzerinde pek fazla çalışma yapılmamıştır (Gül, 2007; Polatcı&Ardıç, 2007; Doğan&Bozkurt, 2008; Aytaç, 2003). Bunun için Köseoğlu ve Karayormuk (2009); performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için kullanılacak alternatif yaklaşımların ortaya çıkarılması amacıyla örgüt sağlığı kavramının uygulayıcılar için ne anlama geldiğinin tespit edilip gelecek için yeni yaklaşımların sunulması gerekliliğini vurgulamıştır.

Örgüt sağlığı kavramı, konuya ilgi duyanların kendi disiplinleri ve bakış açılarına göre ele alınmıştır. Kavram büyük oranda eğitim bilimleri alanında kullanılmıştır. Bu kavramın, okullarda kullanılmasını araştırmacılar iki nedene bağlamaktadır. Bunlardan birincisi okul, yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin rol aldığı bir sosyal sistem olarak kabul edilir. Böylelikle örgüt sağlığı bu anahtar temsilciler arasında sosyal etkileşimi yansıtmalıdır. İkincisi, örgüt sağlığı, belirli

fonksiyonların gerçekleştirilmesinde verimlilik amacıyla sağlıklı okullar için gereklidir (Korkmaz, 2007: 66-67). Etkin bir örgüt yapısı için bireysel ve örgütsel düzeyde sağlıklı örgüt yapısının kurulması gerekliliğinden, örgüt sağlığı özellikle günümüz iş dünyasında her zamankinden daha fazla önem arz etmekte ve incelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 138).

Eğitimciler, örgütsel sağlık kavramını okulların etkinliği, yönetimi, kültürü ve iklimi çerçevesinde kullanarak öğretmen-öğrenci-yönetim arasındaki uyum ve bunun sonucunda ortaya çıkan verimlilik olarak kullanmışlardır. Sağlıkçılar ise; bireylerin iş yerlerindeki fiziki ve ruh sağlığını ön plana çıkartıp iş yerinin sağlık ve güvenliğe uygunluğunu, fiziki koşulların bireye uygunluğunu işlemişlerdir. Örgütsel davranış ile ilgilenenler ise; işçi-işveren arasındaki uyumun, işbirliğinin ve tarafların birbirlerine olan davranışlarının örgüt sağlığını vurguladığını belirtmektedirler (Doğan ve Bozkurt, 2008: 63; Ardıç ve Polatçı, 2007: 138; Aytacı, 2003). Günümüzde ise örgüt sağlığı kavramı yönetim, insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel psikoloji alanlarında çalışan akademisyenler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır (Doğan ve Bozkurt, 2008: 62).

Örgütsel sağlık, başta ABD olmak üzere son 20 yılda tüm dünyada hem teorisyenler hem de uygulayıcılar tarafından ilgi odağı haline gelmiş örgütsel teorilerden birisidir (Gül, 2007: 319). Örgüt sağlığı kavramı; ilk defa 1969 yılında Mathew Miles tarafından okulların örgüt sağlığı analizi için ortaya çıkmış olup; Miles, sağlıklı bir örgütü şöyle tanımlamıştır: Sağlıklı bir örgüt, çevresinde yaşamını sürdüren, devamlı gelişen ve geliştiren, sorunlarla baş edebilen yasama yeteneklerine sahip, bunları geliştirebilen bir örgüttür.

Akbaba (2001: 21) sağlıklı örgütü; çıkan sorunları çözebilme yeteneğine sahip olan örgütlerdir şeklinde tanımlamıştır. Kavram, Hoy ve Miskel (1991) tarafından ise bir kurumun çevresine adapte olabilme, çalışanları arasında uyum yaratma ve hedeflerine ulaşma kabiliyeti olarak açıklanmıştır. Sağlıklı örgüt; otorite yapısı, değerler sistemi, normları, ödüllendirme ve yaptırım sistemleri ile örgütsel başarısını, çevresini, çalışanlarının refah ve mutluluğunu destekleyen örgüttür. Polatçı ve Ardıç (2007) ise, örgüt sağlığını, işgören refahını ve örgüt etkinliğini bir

arada ele alıp inceleyen bir kavram olarak ele almışlardır. Sağlıklı örgütler, örgütün etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini devam ettirebilmesi için sorunları görme yeteneğine sahip olan, sorunlara akılcı çözümler üretebilen, gelişime açık olan ve bölümler arasında uyumun ve iletişimin yüksek olduğu örgütlerdir (Arıkan, 2011: 5). Başka bir ifadeyle ise örgüt sağlığının, bir örgütün etkili şekilde çalışması için gereken yeteneğini içermekle kalmayan aynı zamanda şirketin büyüme ve gelişme yeteneklerini de içeren bir kavram olduğu belirtilmiştir (Doğan ve Bozkurt, 2008: 62).

Yapılan tanımları göz önünde bulundurarak, örgüt sağlığını, bir örgütün başarılı bir şekilde çevresine uyum sağlayabilmesi, çalışanları arasında işbirliğinin sağlanması ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için sahip olduğu yetenekleri şeklinde ifade edilebilir. Yönetim literatüründe de dikkat çekmeye başlayan örgüt sağlığı kavramının birlikte ifade edildiği bazı kavramlar mevcuttur. İzleyen bölümde bu kavramlara kısaca yer verilip örgüt sağlığı ile ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

2. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Örgüt sağlığı ile ilgili literatür incelendiğinde örgüt sağlığı kavramının genel olarak örgüt iklimi, örgüt kültürü (Ardıç ve Polatçı, 2007: 141) ve örgütsel etkilik (Emhan, 2005: 17; Türker, 2010: 50; Ordu, 2011: 36-39; Arıkan, 2011: 6; Buluç,2008: 574; Akbaba Altun, 2001: 7-18) ile ilişkilendirildiği görülmektedir.

Örgüt kültürü ve iklimi kavramları, her şeyden önce, örgütlerin, kişi ve kişiler üzerine etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü ve iklimi konusunun incelenmesi, örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlamakta, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını betimleyebilmekte ve örgütlerin ne ölçüde etkin olduklarını ve hangi öğelerde değişiklik yapılması gerektiğini belirleyebilmekte öncülük etmektedir. Açık ve kapalı örgüt kültür ve iklimine sahip örgütler karşılaştırıldığında, açık kültür veya iklime sahip örgüt yöneticilerinin daha kararlı, kendinden emin, neşeli, sosyal, becerikli, araştırmacı ve daha güçlü kişiler olduğu ve böyle bir örgütte çalışan işgörenlerin kendilerine güvendikleri ve örgütlerinin etkin oldukları sonucuna

varılmıştır. Bütün bu bulgular, örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel davranışa nedenli etki ettiğinin bir göstergesidir (Karcıoğlu, 2001: 265).

2.1. ÖRGÜT SAĞLIĞI VE ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi, 1960'lerden beri örgüt kuramcıları ve araştırmacılar için ilgi alanı olarak önem kazanmış bir kavramdır. İklim kavramı her şeyden önce örgütlerin kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgüt iklimi konusunun incelenmesinden umulan bir başka yarar da örgütlerdeki çalışanların davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlamasıdır. Örgütsel iklim kavramının anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde, özellikle değişik yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan kişiler örgütün başardığı iş ve örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Ertekin, 1978: 1; Emhan, 2005: 40).

Bir işletmenin en önemli kaynaklarından biri beşeri kaynakları ifade eden işgücüdür. Beşeri kaynaklarını etkin ve etkili kullanabilen bir örgüt sürekli başarıyı ve verimliliği elde edecektir. Örgütteki işgücünün maksimum verimlilikle çalışması birtakım koşulların bir araya gelmesi ile mümkündür. Bu koşullardan biri de şüphesiz örgüt içinde olumlu bir iklimin varlığıdır. Örgüt iklimi, örgütün özelliklerini ve bu özelliklerin işgören davranışı üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi işgörenlerin moral, motivasyon ve bağlılık duygularına etki etmekte, örgüt içi ilişkilerin güven ve etkileşim içinde olmasını sağlamakta böylelikle de işletmenin üstün performans elde etmesine katkıda bulunarak, rekabet ortamında işletmeyi ayakta tutmaktadır (Halis ve Yaşar Uğurlu, 2008: 102). İklim, bir algılamadır ve tanımlayıcı bir faktör olarak görülebilir. Tanımlamalar, duyguların bireylerce ifadesi şeklinde olup, farklılıklar gösterebilir (Karadağ ve diğ., 2008: 64). Örgütsel iklim çalışmalarında birçok farklı iklim tanımlamaları yapılmıştır ve genel olarak şu şekilde ifade edilmiştir:

Örgüt iklimi örgüte kimliğini kazandıran görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir (Ertekin, 1978: 6). Bir başka tanıma göre ise, bireyler içinde buldukları organizasyondan aldıkları bilgiler, ortam koşulları gibi birçok yol ile organizasyona ilişkin algılar elde

ettikleri için örgüt iklimi, çalışanların organizasyona ilişkin algıları olarak, kavramsallaştırılmıştır (Çekmecelioğlu, 2005: 25). İklim, zamana bağlı olmayıp, çalışanların davranışlarını etkileyen faktörlerden doğmaktadır. Örgüt içinde yönetim biçiminin, örgüt politikalarının ve genel prosedürün bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yani iklim, iş çevresinin o örgüte özgü bir takım özellikleridir ki, bunlar örgütün işgörenlerine, sosyal ve işlevsel çevresine yönelik tavrıyla değerlendirilir (Karadağ ve diğ., 2008: 64).

Aydoğan (2004)' a göre; iklim, örgütün rutin politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca paylaşılan algılamalar olarak tanımlanmaktadır. Kısacası örgüt iklimi örgütün nesnel özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü belirten, çalışanların iş ortamındaki olaylara ve çeşitli faktörlere ilişkin algılarını ifade eden oldukça kapsamlı bir kavramdır (İşcan ve Karabey, 2007: 182).

Diğer taraftan örgütsel iklimin kritik bir unsuru olan iş ortamının kalitesi, örgütsel sağlığın önemli öğelerinden birini oluşturur. Örgütsel iklim ile ilgilenen araştırmacılar çalışanların iş ortamlarını nasıl algıladıklarını öğrenmek için ilgi duydukları bu konuyla ilgili çeşitli çalışmalar yürütmüşler ve örgütsel iklim yapısı ile çevresel algılamaların rollerini açıklayarak örgütsel sağlık ile bir ilişki kurmuşlardır. Çalışanların örgütsel iklimi algılamalarına bağlı olarak; bireysel refah ve huzurunu, grup süreçlerini ve genel olarak örgütün tüm performansını etkileyebilmektedir sonucuna ulaşmışlardır. Başka bir ifade ile örgüt iklimi kişilerin beklenti, davranış ve performanslarında etkili (Bucak, 2002: 4; Miller-Griffin-Hart, 1999; akt. Emhan, 2005: 41) olduğu için, örgüt iklimi ve örgüt sağlığı arasında ilişki vardır. Sağlıklı örgüt iklimine sahip örgütlerde iş birliği ve iş süreçlerinin proaktif biçimde yerine getirilmesi söz konusudur. Örgüt sağlığının geliştirilmesi, iş ortamı risklerini azaltır (Başar, 2011: 6). İklim ve sağlık, örgütlerinin içsel işlevlerinin belirleyicileridir ve iklim ile sağlık arasındaki ilişki tek yönlü değil, karşılıklı ve bağlı ilişkilerdir (Akbaba Altun, 2001: 17).

Sağlıklı örgütlerde kişiler, kendilerini gerçekleştirebilecekleri, yaratıcı fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, hedeflere ulaşmada yöntem belirleyebilecekleri ve gereksinim duydukları kaynakları elde edebilecekleri, hepsinden önemlisi yaptıkları işi anlamlı ve önemli bulabilecekleri bir örgüt

ikliminde iş tatmini duyacak ve performans gösterebileceklerdir (Çekmecelioğlu, 2007: 80).

2.2. ÖRGÜT SAĞLIĞI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü günümüzde çok araştırma yapılan bir konudur ve birçok bilim insanı bu konu hakkında çeşitli görüşler ve tanımlar yapmıştır (Demir ve Öztürk, 2011: 19). Yapılan bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Güçlü, 2003: 148). Dinçer (1992), örgüt kültürünü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir şeklinde tanımlamıştır. Benzer bir tanıma göre örgüt kültürü, bir grubun veya bir örgütün ya da bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları, onların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 120) ve alışkanlıklardan oluşan temel sayılılar, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Karcıoğlu, 2001: 269). Başaran (1982), ise örgüt kültürünü, işgörenlerce meydana getirilerek, gelecek kuşaklara iletilen, örgüte, örgütün amaçlarına ve işlevlerine ilişkin değerlerden oluşan bir kavram olarak ele almaktadır. Örgüt kültürü tanımları incelendiğinde, hepsinin ortak noktasında bir insan grubu ve onu diğer gruplardan ayıran ortak davranışsal özellikler ve bunların kaynakları kültürü oluşturan etkenler olarak belirtilmektedir (Baytok, 2006: 11).

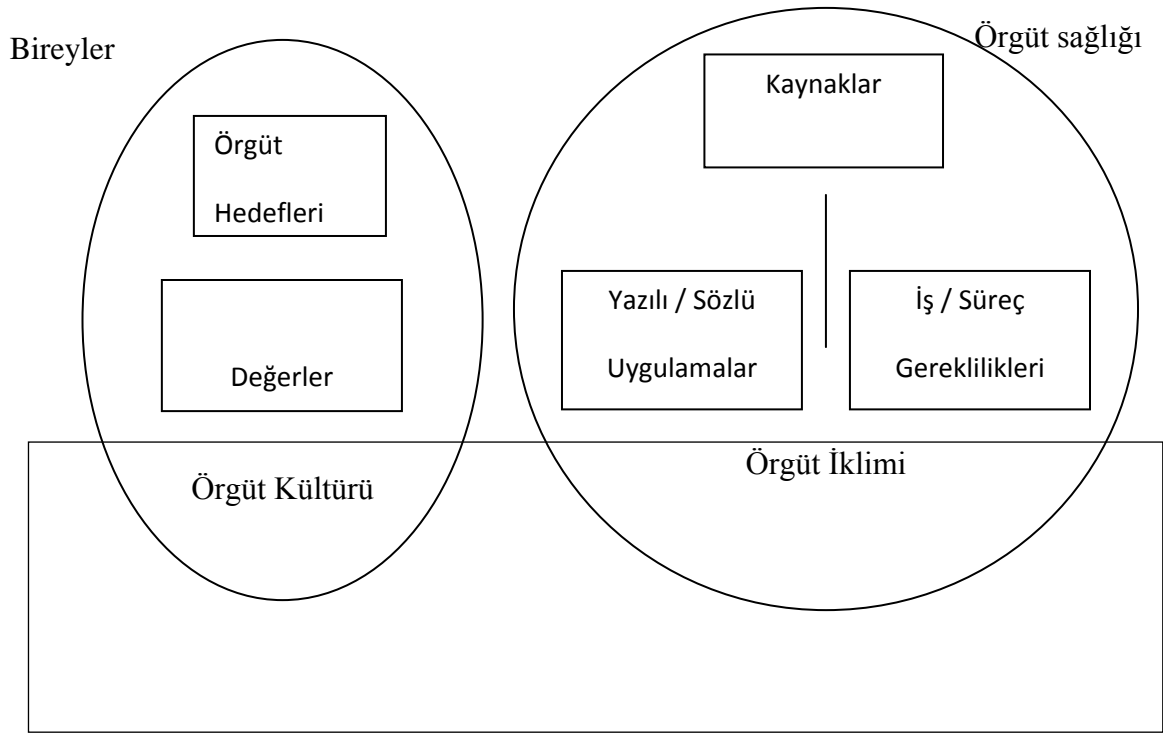
Tüm bu tanım ve açıklamaların ortak özelliklerine baktığımızda; örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerler mevcuttur. Örgüt kültürünü oluşturan değerler olduğu gibi kabul edilir ve örgüt içinde paylaşılan değerler çalışanlar için sembolik anlamlar taşırlar gibi birtakım çıkarımlarda bulunmak mümkündür. Yani başka bir ifadeyle; çalışanlar neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna ilişkin ortak değerleri paylaşırlar. Bu değerler bir “kurallar kitabında” yazılı olmayıp çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşur. Örgüt

kültürü, örgütün temel özelliklerini yansıtır ve biz bu özelliğinden dolayı ona örgütün DNA'sı diyebiliriz (Demir ve Öztürk, 2011: 19).

Örgütler dış çevre ile sürekli karşılıklı iletişim durumundadırlar. Dış çevreye uyum, tüm örgütlerin, başarısında temel katkıyı sağlamaktadır. Dış çevre ile etkileşim örgütlerin içyapısına yansır, aynı zamanda örgüt kültürü, örgütün iç çevre unsurları ile de iç içedir. Dolayısıyla, iç çevre de örgüt kültürünü şekillendiren etkiye sahip bulunmaktadır. Yine iç çevre unsurlarının örgüt kültürünü etkileme boyutları, örgütün sahip olduğu niteliklere göre de farklılık göstermektedir. Nitekim örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevrenin yapısı, kurucularının rolü, çalışanlarının durumu, kullandığı teknoloji, varlık nedeni, faaliyet alanı ve türü, içinde yer aldığı toplumun genel özellikleri ile paydaşlarının yapısı ve karşılıklı etkileşim biçimi onu kendine özgü duruma getirmektedir (Duygulu ve Eroğlu, 2011: 2-3). Örgütlerin iç çevrelerinin önemli bir unsuru olan örgütsel kültür, örgütlerin başarısında katkısı olan soyut varlıklardandır. Örgütlerin faaliyette buldukları yakın ve uzak çevre unsurlarındaki hızlı değişim örgütlerin kültürünü de etkilemektedir (Kaya, 2008: 121). Örgüt kültürü pek çok unsurun etkisinde şekillenir ve organizasyonların içinde bulunduğu çevre koşullarından ayrı düşünülemez (Güduloğlu ve Bahçecik, 2011: 104).

Sağlıklı bir örgütte de kültürel değerler önemli bir yer tutar, aynı zamanda bu değerler örgütsel bütünlüğün sağlanmasında önemli bir rol oynar ve bu değerler örgütsel başarı için büyük öneme sahiptir. Diğer taraftan bir örgüt tarafından kabul edilen kültürel değerler, örgütün neyi benimsediği veya neye değer verdiğinin göstergesi olabilir (Wilson-Wagner, 1997; akt: Emhan, 2005: 36).

Örgüt sağlığı ile örgüt kültürü karşılaştırıldığında; örgüt sağlığının örgüt kültürüne oranla daha kuşatıcı bir kavram olduğu ileri süren Ardiç ve Polatçı (2007)'ye göre iki kavram arasındaki ilişki düşünüldüğünde, örgüt sağlığını, ancak açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü ile oluşturabilmek mümkündür.



Şekil 1. Örgüt Sağlığı Sisteminin Çalışması

Kaynak: Polatçı, S. & Ardıç, K. (2007).

Yukarıdaki şekilde örgüt sağlığı sisteminin çalışması ele alınmıştır. Örgüt sağlığı, örgüt değer ve hedefleri, iş politikaları ve uygulamalarını belirlerken; süreçler, işin gerektirdiği psikolojik, fiziksel ve çevresel nitelikleri belirler. Örgüt kaynaklarının çalışan refahı üzerinde etkisi vardır, kaynakların fazla olması örgütün başarılı şekilde hedeflerine ulaşmasını sağlar. Bu faktörlerin etkin bir şekilde bir araya gelmesi de örgüt sağlığının ortaya çıkmasına neden olur (Polatçı ve Ardıç, 2007; 137-154).

2.3. ÖRGÜT SAĞLIĞI VE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

Etkililik üzerine yapılan araştırma ve incelemelerin tarihçesi, insan emeğinden en yüksek verimi elde edecek biçimde örgütlemeye çalışan ilk örgüt yazarlarına kadar uzansa da yirminci yüzyıla gelinceye değin etkililik, verimlilikle eşanlamlı bir sözcük olarak kullanılmıştır. Diğer bir ifade ile örgütün etkililiği, örgütün verimli olarak işleyip işlemediğine bakılarak belirlenmiştir. Bir örgütün

etkililiğinin, verimli olarak işleyip işlemediğine bakılarak belirlenmesi, onun mal ya da hizmet üretme dışında bir amacı olmadığı varsayımına dayanır. Oysa örgüt, çevresiyle sürekli etkileşimde bulunan, çok işlevli toplumsal bir birimdir. Klasik görüşün sınırlılığından dolayı araştırmacılar, etkililiği sistem düzeyindeki ölçütlere göre tanımlamaya yönelmiştir. Geleneksel kuramın örgüt içi değişkenler üzerinde durmaya zorlayan baskısından kurtulabilen araştırmacılar, dikkatlerini örgütün çevresine bağlayan değişkenlere çevirince, örgütsel etkililik verimlilikten daha farklı ama onu da kapsayan bir anlam kazanmıştır (Tosun, 1981: 2-3). Verimlilik, elde bulunan kaynaklardan optimum çıktının sağlanması, etkililik ise, kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek mümkün olan en iyi sonucun alınması biçiminde literatürde yer almaktadır. Başka bir anlatımla, etkililik daha çok planlara ulaşmanın, verimlilik belli bir çıktının en az maliyetle üretilmesini ifade etmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 2).

Örgütün yaptığı işin yararlılığını ve bu işin yapılması sırasında kaynakların ne ölçüde iyi değerlendirildiğini örgütsel etkililik kavramına dahil eden araştırmacılar, örgütsel etkililiği, örgütün ulaşmayı amaçladığı sonucu elde etme düzeyi olarak açıklanmaktadır (Ergeneli,2009:188).

Sağlıklı bir örgütte, kaynaklar verimli şekilde kullanılırken, stres ve çatışmaların fazlalığı, devamsızlık, yüksek personel devir oranı ve işyerinin sağlıksız olması durumunda kaynakların verimli kullanılmasından söz edilemez (Emhan, 2005: 29). Akbaba Altun (2001) ise, örgütsel etkililik ve örgüt sağlığı kavramlarını ayırmanın ve ölçmenin güç olduğunu, etkililiğin daha fazla çıktıya yönelik, sağlığın ise örgüt içi ilişki ve dinamiklik için daha geçerli olabileceğini ileri sürerek örgüt sağlığı ile etkililik arasındaki ilişkiye açıklık getirmeye çalışmıştır.

Türker (2010), yapmış olduğu çalışmada, örgüt sağlığı ve örgütsel etkililik kavramları arasındaki ilişkiyi somut bir biçimde ortaya koyan herhangi bir kuram ve araştırmaya rastlanmamasına rağmen gerek örgüt sağlığı gerekse örgütsel etkililik ile ilgili alan yazını incelendiğinde bu iki kavramın birbiri ile ilişki içinde olduğu vurgulandığını, fakat bu ilişkinin net bir biçimde ortaya konulmadığını daha çok bir kavramın açıklanmasında bir diğerinin kullanılması şeklinde kendini gösterdiğini belirtmiştir.

Örgüt sağlığı ile ilgili kavramları birlikte değerlendirmek gerekirse; çalışanlar büyük oranda örgütsel çevrede olup bitenlerin farkındadırlar ve iş yerinde kendi önceliklerini de buna uygun olarak oluştururlar. Bu algı, işgörenin kendisi için bir yön tayin etmesi ve onun enerjisini nerede yoğunlaşacağına karar vermesini de etkiler. Böylece örgütsel iklimin önemli bir değişkeni olan örgütsel kimlik davranışı doğmuş olur. Örgütsel etkililik ise, örgütün değer ve inançları üzerinde daha geniş bir rol oynar. Yöneticilerin davranışları örgüt kültürünü doğrudan etkiler. Örgütsel bir ortamda bu davranışları gözlemleyen işgörenler bunları yorumlar ve anlamını değerlendirir. İşte örgütsel etkililik de bu algılama ve değerlendirmelerin tümünden etkilenir (Karadağ ve diğ., 2008: 66).

Örgüt sağlığı, örgütlerin sahip oldukları iklimi, kültürü ve etkililiği yansıtması bakımından yöneticilere örgütlerine yönelik bilgi verebilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle yöneticiler zaman zaman örgütlerinin sağlıklarına bakıp, işlemeyen alt sistemleri görüp onları geliştirmeye çalışabilir (Ergin, 2008: 28).

Örgüt sağlığı, çalışanlar, yöneticiler ve örgüt arasındaki ilişkileri tanımlamada ve bir örgütün iklimini ifade etmede kullanılan bir metafordur. Örgüt iklimini ifade etmede “sağlık” kavramının bir metafor olarak ilk kullanımı Miles tarafından okulların iklimini ifade etmede kullanılmıştır (Gül,2007: 322). İşletmenin genel performansını değerlendirmek için metafor olarak ortaya atılan bu kavram işgörenin sağlığını ve refahını ön planda tutarak yeni açılımlar sunmaktadır. Bu kapsamda metafor kavramına açıklık getirerek insan sağlığı ve örgüt sağlığı arasındaki benzerliği ortaya koymakta yarar vardır.

3. İNSAN SAĞLIĞI VE ÖRGÜT SAĞLIĞI ARASINDAKİ BENZERLİK

İnsan vücudunda bulunan alt sistemler ve bu alt sistemlerin bütünlük içinde, koordineli çalışması ile ortaya çıkan organizma, kimi kuramcıların örgütü açıklarken kullandıkları bir metafor olmuştur. Metafor genel olarak dünyayı kavrayışımıza sinen bir düşünme biçimi veya bir görme biçimi anlamına gelir. Diğer bir ifade ile metafor, a'nın B olduğunun örtük veya açık belirtilmesiyle oluşur. Örneğin “insan aslandır” dediğimizde, insanın aslana benzeyen yönlerine dikkat çekmek için aslan imgesini

kullanırız. Böylece metafor, insanın aslanca cesaret, güç ya da yırtıcılığına dikkat çeker (Morgan, 1998: 14). Buradan hareketle örgütsel sağlık kavramı genel sağlık kavramına benzetilebilir. Yani bir örgütün sağlığı, tıpkı bir canlının sağlık durumunda olduğu gibi, tüm organların görevlerini düzenli biçimde yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir (Türker, 2010: 41; Uras, 2000: 1). Dolayısıyla örgüt sağlığının işletme başarısını değerlendirmede kullanılacak bir metafor olarak düşünülmesi gerektiği söylenebilir.

Bireyin sağlıklı veya hasta olabileceği gibi, örgütün de sağlıklı veya hasta olabileceği üzerinde duran bazı araştırmacılar örgütleri insana benzeterek çözümlenmeye çalışmışlar ve örgütün sağlıklı olması durumunda, düzenli işleyeceğini, ürünlerini ve hizmetlerini etkili verebileceğini savunmuşlardır. Genel çerçeveye içine alınan sağlık kavramını örgütlere uyarlayan Bruhn (2001); sağlıklı örgüt tanımını insan ve örgüt arasındaki benzerliğe göre şöyle şekillendirmiştir (Bruhn, 2001; Akt: Ardıç ve Polatçı, 2007: 140-141).

- Vücut; örgüt yapısını, örgüt içerisindeki düzeni, gücün kullanımını, iletişim sistemini ve işbölümünü ifade etmektedir.
- Akıl; inançları, hedef ve politikaları ifade etmektedir. Çatışmanın nasıl yönetileceği, değişimin nasıl gerçekleştirilebileceği, işgörelere nasıl davranılacağı ve örgütün nasıl öğreneceği akılla karar verilecek konulardır.
- Ruh ise örgütün var olma sebebi olan misyonu ifade etmektedir. Örgütü canlı tutan ve ona enerji veren ruhtur.

Nasıl ki, bedenimizin sağlıklı olabilmesi için vücut, akıl ve ruhumuzun uyum içerisinde çalışması gerekir, aynı şekilde bir örgütün sağlıklı olması da; örgüt yapısı, hedef ve politikalar ve örgüt misyonunun belirli bir düzen içerisinde olmasını gerektirir. Bunların herhangi birinde oluşacak bir yetersizlik, diğerini denge dışı bırakabilir ve örgütün baştan sona tüm faaliyetlerini bozabilir (Ergin, 2008: 19).

Bir sistem olarak düşünüldüğünde de, insan sağlığı ile örgüt sağlığı birbirine benzer. İnsan, yaşamak için ürün üretir, gereksinimlerini doyurur, gelişmeye çalışır, iç çatışmalarını, problemlerini çözmeye uğraşır ve çevresine uyum sağlamaya çalışır. Örgüt de insan gibi, yaşamak için ürün üretmek, gereksinimlerini doyurmak,

gelişmek, iç çatışmalarını, zorlanmalarını çözmek ve çevresine uyum sağlamak zorundadır. Örgüt bu sorunlarını çözmediğinde sağlıklı olmaz (Başaran, 1998: 196). Örgütsel sağlık, tıpkı bir insanda olduğu gibi, organların birbiri ile çatışmaya ve çelişkiye düşmeden düzenli olarak çalışmasıdır (Başaran, 1988: 272; Uras, 2000: 1). Sağlıklı örgütün özellikleri bilinmeli, bu özellikler ışığında örgüt analiz edilmeli, ortaya çıkan veriler yorumlanmalı ve sağlıksız yapıya neden olan problemlerin çözülmesi sağlanmalıdır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 148). Buna göre örgütün sağlıklı olup olmadığını ortaya çıkaran kriterler nelerdir? İzleyen bölümde tanımlanarak tablo yardımıyla aktarılacaktır.

4. SAĞLIKLI VE SAĞLIKSIZ ÖRGÜTLER

Örgütler, onları oluşturan insanlar gibi sağlıklı veya hasta olabilirler. Sağlıksız örgüt işlevsiz iken sağlıklı örgüt işlevseldir. Bir örgütteki sağlığın düzeyi, amaç ve hedeflerini başarma yeteneği ile ilişkilidir (Akbaba Altun,2001: 41; Olgun, 2012: 1). O halde, bir örgütün varlık nedeni olan amaçlarını gerçekleştirebilmesi, her şeyden önce o örgütün sağlıklı olabilmesine bağlıdır. Örgütsel sağlığın uygun olduğu durumlarda işgörenlerden, örgütsel davranışı ya da davranışları istenen nitelik ve nicelikte görmesi sağlanabilir (Yıldırım, 2006: 29-30; Ergin, 2008: 15; Buluç, 2008: 575).

Örgüt sağlığını belirlemede amaç sadece örgütün ne kadar sağlıklı olduğunun tespit edilmesi değildir. Sağlıklı ve sağlıksız örgütleri ayırt edebilmek örgüt sağlığını geliştirici plan ve stratejilerin belirlenmesi açısından da çok önemlidir. Örgütün tamamının veya yürüttüğü fonksiyonların bir kısmının sağlıksız olması değişim ve yenileşme ihtiyacının bir belirtisidir (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008: 149).

Örgütsel sağlığı, örgütsel etkinliğin genişletilmiş düşüncesi olarak belirten Jaffe, örgütsel sağlığı bir çerçeve içine alarak, bir örgütün; gelişerek yeni koşullara uyum sağlayıp problemlerle başa çıkarak verimli olmasıyla kendi varlığı için; hisselerin değerinin artırılması ile hissedarlar için; gelişme ihtiyaçlarını karşılayıp, olası çatışmaları önleyip sağlıklı çalışma ortamı oluşturarak çalışanlar için; kaliteli ürün ve hizmetler sunarak tedarikçiler ve müşteriler için; çevresi ile ilgili olarak toplum için sağlıklı olabileceklerini belirtmiştir (Doğan ve Bozkurt, 2008: 62).

Sağlıklı örgütler enerjilerini örgütün görev ve amaçlarına doğru yönlendirirken dışarıdan gelen rahatsız edici güçleri de başarı ile yönetirler (Korkmaz, 2005).

Tablo 3: Sağlıklı ve Sağlıksız Örgüt Arasındaki Farklılık

SAĞLIKLI ÖRGÜT	SAĞLIKSIZ ÖRGÜT
Uzun vadede etkindir.	Uzun vadede etkin değildir.
Yenilik ve gelişime açıktır.	Yenilik ve gelişime açık değildir.
İşgörenlerin kararlara katılmaları sağlanır.	İşgörenler tepe yönetim tarafından alınan kararları uygularlar.
Örgütsel bağlılık gelişmiştir.	Örgütsel bağlılık gelişmemiştir.
Çevreye ve işgörenlere karşı sorumludur.	Çevreye ve işgörenlere karşı sorumlu değildir.
Proaktiftir, önleyici tedbirler alınır.	Reaktiftir, düzeltici uygulamalar yapılır.
İş stresi düşüktür.	İş stresi yüksektir.
İş tatmini ve işyeri huzuru yüksektir.	İş tatmini ve işyeri huzuru düşüktür.
İşgörenlere önem verilir.	İşgörenlere önem verilmez.
İşe gelmeme ve işten ayrılmalar azdır.	İşe gelmeme ve işten ayrılmalar çoktur.
Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim güçlüdür.	Bireyler arası, üst yönetimle iletişim zayıftır.
İşçi güvenliği vardır, iş kazalarına pek rastlanmaz.	İşçi güvenliği yoktur, iş kazalarına sık rastlanır.
İşgörenler yüksek motivasyonla çalışır ve yüksek performans sergiler.	İşgörenler düşük motivasyonla çalışıp düşük performans sergiler.
Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar veremez.	Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar verir.
Takım ruhu gelişmiştir, işgörenler “biz” duygusuyla hareket ederler	Takım ruhu gelişmemiştir, işgörenler bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ederler.
İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissediler.	İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissetmezler.
Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır.	Sağlam ve zamanında bir bilgi akışı yoktur.
Stratejiler uygulamaya başarı ile geçirilir.	Stratejileri uygulamaya geçirecek güçleri yoktur.
Açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü mevcuttur.	Kapalı, cezalandırıcı ve adil olmayan bir örgüt kültürü mevcuttur.
Sorunların kaynaklarına inilerek müdahale edilir.	Sorunun belirtileri ile ilgilenilir, asıl kaynak tespit edilemez.
Örgüt verimli ve etkindir.	Örgüt verimli ve etkin değildir.

Kaynak: Polatçı, S. & Ardıç, K. (2007).

Bu anlamda sağlıklı bir örgüt sadece çevresinde yaşamını sürdürmekle kalmaz aynı zamanda, uzun dönemde problemlerle yeterli şekilde başa çıkmayı sürdürür, sürekli olarak gelişir, yaşamda kalma ve başa çıkma yeteneklerini geliştirir. Bir örgütün kısa dönem işleyişi etkili veya etkisiz olabilir, fakat, yaşamda kalma, problemlerle yeterli başa çıkma ve büyüme süreklidir (Uras, 2000: 1). Sağlıklı ve sağlıksız örgüt arasındaki farklılık (Emhan, 2005: 46-85; Arıkan, 2011: 31; Ardıç ve Polatçı, 2007: 148-149) yukarıdaki gibi tablolandırılmıştır.

Örgütlerin ana amaçlardan birisi faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamaktır. Bu bağlamda sağlıklı örgütlerin faaliyetlerini uzun vadede devam ettirebilmeleri olağandır. Dolayısıyla yukarıdaki tablo incelendiğinde sağlıklı örgütlerin, takım ruhunun gelişimini sağladıkları, yenilik ve gelişime açık oldukları, çalışanlarına önem verdikleri dolayısıyla iş stresinin düşük işe gelmeme ve işten ayrılma niyetinin az olduğu buna karşılık örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyinin ise yüksek olduğu görülmektedir. Bunun aksine sağlıksız örgütlerde takım çalışmasının olmaması, çalışanlara gereken önem verilmemesi ve iş stresinin yüksek olması örgütün uzun vadede planlarının olmaması örgütün verimliliğini ve karlılığının düşmesine neden olabilecektir. Bu durumda da örgütün faaliyetine son vermesi gerekliliğini ortaya çıkarabilecektir (Arıkan, 2011: 32).

Çalışmanın bir sonraki bölümünde, yapılan araştırmalar doğrultusunda genel bir çerçeve içine almaya çalıştığımız örgüt sağlığı alan yazınına temel oluşturan iki temel boyut üzerinde durulacaktır. Bunlardan biri Miles'in diğeri de Hoy ve Feldman'ın örgüt sağlığı boyutlarıdır.

5. ÖRGÜT SAĞLIĞI BOYUTLARI

Matthew B. Miles (1965) ve Wayne K. Hoy (1987) örgüt sağlığını araştırmaları doğrultusunda tanımlamışlar önemini vurgulamışlar ve örgüt sağlığı kavramını ölçebilmek için boyutlar geliştirmişlerdir. Oluşturulan bu boyutlar, tablolandırılarak kısaca açıklanacaktır. Bununla birlikte araştırma kapsamında kullanılan Lyden ve Klingele (2000)'nin örgüt sağlığı boyutu açıklanmıştır.

5.1. MİLES'İN GELİŞTİRDİĞİ ÖRGÜT SAĞLIĞI BOYUTU

Örgüt sağlığı kavramı ilk olarak Miles tarafından kullanıldığını ve okul sağlığını analiz etmek için geliştirilen bir model olduğu, daha sonra bu modelin eğitim dışındaki örgütlerde de uygulanmaya başlandığı çalışmanın ilk bölümlerinde değinilmiştir. Miles'in örgüt sağlığı boyutlarının ilk üç boyutu görevle, ikinci üç boyut örgütün yaşamını sürdürmesiyle, diğer bir boyut değişim ve büyümeyle ilgilidir (Akbaba Altun, 2001: 27). Miles bu boyutlardan birinin tam olarak oluşmaması halinde diğer boyutların da etkileneceğini savunmuştur (Ardıç ve Polatçı, 2007: 137-154). Miles'in örgüt sağlığına ilişkin boyutları tablo 4'tedir.

Tablo 4: Miles'in Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları

ANA BOYUT	ALT BOYUT	AÇIKLAMA
Görev İhtiyaçları Boyutu	<i>Amaç Odaklılık</i>	Amaçlar, örgüt üyeleri tarafından kolayca anlaşılabilir nitelikte, kabul edilebilir ve ulaşılabilir.
	<i>İletişim Yeterliliği</i>	Yanlış anlamaların önlendiği açık bir örgüt içi iletişim sistemi mevcuttur. Böylece işgörenler doğru bilgiye ulaşırlar ve örgüt verimliliğini artırır.
	<i>Uygun Güç Eşitliği</i>	Gücün örgüt içerisindeki dağılımı nispeten eşittir. Her zaman alt kademedekilerin bir üst kademedekileri etkileyebileceklerini düşünürler.
Yaşam Sürdürme İhtiyaçları Boyutu	<i>Kaynakların Kullanımı</i>	Örgüt içerisinde en etkin şekilde ne gereğinden az, ne de gereğinden fazla görev dağılımı yapılır. Talep ve ihtiyaçlar arasında uyum vardır.
	<i>Örgütsel Bağlılık</i>	İşgörenler örgütü severler ve orada kalmak isterler. Örgütten etkilenirler ve tüm güçlerini örgütün birlikteliği için harcarlar.
	<i>Moral</i>	Örgütte genel olarak işgören refahı ve takım memnuniyeti mevcuttur.
Büyüme ve Gelişme İhtiyaçları Boyutu	<i>Yenilikçilik</i>	Örgüt yeni prosedürler geliştirir, yeni hedefler belirler ve sürekli gelişir.
	<i>Özerklik</i>	Örgüt çevreye karşı proaktiftir. Dış etkenlere karşı bazı bağımsız özellikler gösterir.
	<i>Uyum</i>	Örgüt kendi içerisinde, büyüme ve gelişme için gerekli değişiklikleri yapabilme becerisine sahiptir
	<i>Sorun Çözme Yeterliliği</i>	Sorunlar en az enerji ile çözülür. Sorun çözme mekanizması sürekli desteklenir ve güçlendirilir.

Kaynak: Polatçı, S. ve Ardıç, K. (2007).

5.2. HOY'UN GELİŞTİRDİĞİ ÖRGÜT SAĞLIĞI BOYUTLARI

Hoy ve Feldman (1987), Parsons'un teorisini kullanarak kavramsal temellerini oluşturdukları örgüt sağlığı envanteri öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci ve öğretmen-yönetici ilişkisinden yola çıkarak okulların örgüt sağlığı düzeylerini ölçmek için yedi boyuttan oluşan Örgüt Sağlığı Envanteri'ni (Organizational Health Inventory – OHI) meydana getirmişlerdir. Bu boyutlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Hoy'un Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları

ANA BOYUT	AÇIKLAMA
<i>Örgütsel Bütünlük</i>	Örgütün çevresi ile uyum sağlama yeteneği yoluyla programlarında bir bütünlük sağlamasıdır.
<i>Örgüt Yöneticisinin Etkisi</i>	Örgüt yöneticileri bağlı buldukları üst sisteminin kararlarını etkileyebilirler. Karar organlarının ikna edebilme, saygınlık sahibi olma ve hiyerarşik engellemelere takılmama örgüt yöneticileri için önemli unsurlardır.
<i>Saygı</i>	Örgüt yöneticilerinin işgörelere karşı sergilediği arkadaşça, destekleyici, açık ve dürüst davranışları kapsar. Bu tarz davranışlar işgörelerin performanslarının artması açısından önemlidir.
<i>Çalışma Düzeni</i>	Örgüt yöneticisinin görev ve başarılarıyla ilgili davranışlarını kapsar. işgörelere beklentiler, performans standartları ve politikalar örgüt yöneticisine açık olarak ifade edilir.
<i>Kaynak Desteği</i>	Örgütlerde yeterli makine ve teçhizatın olmasını ve istendiğinde ilave kaynak elde edilmesini kapsar.
<i>Moral</i>	Örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlık, açıklık ve yaptıkları işlerden duyulan heyecan ve güven duygularının toplamıdır. İşgörelere birbirlerine hoşgörülü davranırlar, birbirlerine yardım ederler, çalıştıkları örgütten gurur duyarlar ve işlerini tamamlamak onlara mutluluk verir.
<i>İşin Önemi</i>	Örgütlerin iş mükemmelliğini araması ile ilgilidir. İş görenler için yüksek fakat ulaşılması mümkün hedefler belirlenerek işe başlanır ve üretim faaliyetleri ciddi ve düzenli bir şekilde yürütülür.

Kaynak: Polatçı, S. ve Ardıç, K. (2007).

5.3. LYDEN ve KLINGELE’NİN GELİŞTİRDİĞİ ÖRGÜT SAĞLIĞI BOYUTLARI

Lyden ve Klingele (2000) tarafından ortaya koyulan örgüt sağlığı boyutları; iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişim ve kaynak kullanımınıdır.

- *İletişim*: Sağlıklı örgütte yeterli iletişim vardır. İletişim iki yönlü ve tehdit etmeyen bir tavırda olmalıdır. Diğer örgüt kademeleriyle çapraz iletişim olmalıdır. Yüz yüze konuşmalar ve yazılı dokümanlar önemlidir.
- *Katılım*: Sağlıklı örgütte tüm kademelerdeki çalışanlar karar alma sürecine dahil olur.
- *Sadakat ve Bağlılık*: Sağlıklı örgütte kişiler arası yüksek güven vardır. Çalışanlar ne iş yaptığını söylemekten gurur duyarlar. Çalışmaktan zevk alırlar ve örgütlerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşünürler. İş ile ilgili toplantılara gönüllü olarak katılırlar.
- *Moral*: Çalışanların genellikle birbirini ve işini sevdiği, işine heyecanla yaklaştığı, motive olduğu arkadaşça bir ortamda ortaya çıkar.
- *Kurumsal İtibar*: Sağlıklı bir örgüt olumlu kurumsal itibar algılamasını yansıtır. Çalışanlar ve yöneticiler dış toplumla ilişkileri (hükümet, iş ve toplum örgütleri, vb.) geliştirme fikrini paylaşırlar. Çalışanlar genellikle çalıştıkları departmanın itibarını arttırır.
- *Etik*: Genellikle etik olmayan davranışlar sağlıklı örgütlerde görülmez. Olumlu etik iklimde örgütün kuralları tarafından kolayca oluşabilir. Çalışanların karakterlerine değer verme eğilimindedir.
- *Performansın Tanınması*: Sağlıklı örgüt çalışanların bireysel potansiyellerini tam olarak keşfetmesini destekleyen ve yüreklendiren örgüttür. Böylece kendilerini değerlenmiş ve kabullenilmiş hissederler.
- *Amaç Birliği*: Sağlıklı bir iklimde departmana ait hedeflere ulaşılmıştır. Amaçlar ve bireysel ve takım rolleri arasındaki ilişki açıktır. Çalışanlar departmanlarının genel amaçlarını belirlemeye gönüllü olarak katılabilir.

- *Liderlik*: Liderlik sağlıklı örgütlerde önemli rol oynar. Liderler üst düzey yöneticilerle, kendi seviyelerindeki yöneticilerle ve astlarıyla iyi ilişkiler içinde olmalıdır. Liderler anlaşılabilir olmalıdır.
- *Gelişim*: Sağlıklı örgüt eğitim ve gelişime desteğin fazla olduğu örgüttür. Bıçimsel planlamaya yardımcı olur. Çalışanlar planlama içinde yer almalı ve bütçeden gelişim harcamaları için pay ayrılmalıdır.
- *Kaynak Kullanımı*: Sağlıklı bir örgüt ikliminde kaynakların etkin kullanımı yer alır. Çalışanlar kaynakların uygun, adil ve başarı beklentileriyle tutarlı şekilde paylaşıldığını algılamalıdır.

6. TURİZM İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLİŞKİSİ

Emek yoğun bir sektör konumundaki turizm endüstrisinde hizmet sunumu ve hizmet kalitesinin öncelikli olarak işgörenlerin performansına bağlı olması, turizm endüstrisi içerisinde yer alan diğer işletmeler gibi otel işletmelerinde de işgörelere daha fazla önem verilmesi sonucunu doğurmaktadır. Nitekim turizm ürünün soyut olması, hizmet üretilmesi, tüketici tercihlerinin sürekli değişiklik göstermesi, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması gibi turizm temel özellikleri (Kozak, Kozak ve Kozak, 2010: 37-38) otel işletmelerinde müşteri ve işgörenin sürekli iletişim ve etkileşim halinde olmasını zorunlu kılmaktadır.

Otel işletmeleri satış başarısı için işgörenlerin gerekli niteliklere sahip olarak hizmet sunumu gerçekleştirmesini ve işgörenlerin sürekli olarak kendini geliştirmesini sağlamak zorundadır. Bu kapsamda liderlik stilleri arasında bireysel destek, entelektüel uyarım, ideal etki ve ilham vericilik özellikleri ile ön plana çıkan dönüştürücü liderler otel işletmelerinin başarısı açısından önem taşımaktadır. Diğer yandan özellikle son yıllarda turizm endüstrisinde yaşanan hızlı değişimler sonucunda turizm işletmelerinin değişen çevre ve rekabet koşullarına adaptasyon ihtiyacı dönüştürücü liderliği gerekli kılmıştır (Tracey ve Hinkin, 1994: 24). Nitekim konuyla ilgili akademik literatür incelendiğinde çeşitli yazarların (Hinkin ve Tracey, 1994; Tracey ve Hinkin, 1994; Erkutlu, 2008; Clark, Hartline ve Jones, 2009;

Brownell 2010; Uen, Wu, Teng ve Liu, 2012) turizm sektörü ve/veya otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarını incelediği görülmektedir.

Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarını ele alan temel çalışmalardan biri olan ve Hinkin ve Tracey'nin çalışmasında dönüştürücü liderlerin misyonun açıklanması, rollerin tanımlanması, örgüt içerisinde açık iletişimin sağlanması ve yöneticilerin/liderlerin etkinliği bağlamında önemli katkıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hinkin ve Tracey 1994: 57-60). Tracey ve Hinkin (1994: 24) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise dönüştürücü liderlerin örgüt amaçlarını vurgulaması, kararlarının sürekliliği açısından yüksek düzeyde etik değerler sergilemesi, işgörenler için yüksek standartlar belirlemesi, belirsizlik durumunda işgörenleri desteklemesi ve onlar tarafından desteklenmesi gibi fonksiyonları dolayısıyla otel işletmeleri için önem arz ettiği belirtilmektedir.

Brownell (2010: 365) ise müşteri ile işgören arasında yüksek düzeyde etkileşim ve iletişimin olduğu otel işletmelerinde son dönemde hizmetkar liderlik konusunun popüler olmasına rağmen özellikle son yirmi yılda dönüştürücü liderlik üzerinde önemle durulduğunu ve dönüştürücü liderlik davranışı çıktılarının araştırıldığını belirtmektedir.

Zopiatis ve Constanti'nin (2012: 94-97) Kıbrıs'ta faaliyet gösteren otel işletmelerinin yöneticilerine yönelik gerçekleştirdiği çalışmada ise otel işletmelerin etkileşimci liderliğin desteklenmediğini ve dönüştürücü liderlik davranışlarına önem verildiği sonucuna ulaşılmıştır. Uen, Wu, Teng ve Liu (2012: 37) ise Tayvan otellerinde gerçekleştirdikleri çalışmada rol model olarak dönüştürücü liderlerin örgütsel marka ikliminin yaratılması, işgörenlerin marka değerini arttırmaya yönelik davranışlarının motive edilmesi noktasında temel iletişim kanallarından birisi olduklarını saptamışlardır.

Türkiye'de faaliyet gösteren 60 adet butik otel işletmesi üzerinde gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise Erkutlu (2008) otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda olan bireylerin, izleyicileri için anlamlı ve tanımlanabilen vizyon sağlaması, yüksek ilgi ve ahlaki değerler ile izleyenler için güçlü bir rol model oluşturması gerektiğini, örgüt içerisinde değişim ajanı gibi davranması, işgörenleri destekleyici bir iklim oluşturması ve koçluk fonksiyonlarını gerçekleştirmesi

gerektiğini, tüm bunlar bağlamında da dönüştürücü liderler gibi davranılması gerektiğini belirtmektedir. Clark, Hartline ve Jones (2009: 212) ise gerçekleştirdikleri çalışmada ön büro personelinin yönetiminde etkinlik ve başarı için en uygun liderlik modelinin dönüştürücü liderlik modeli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarını ele alan sınırlı sayıdaki çalışmaların sonuçları bağlamında dönüştürücü liderlerin otel işletmelerinin yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştirici bir rol oynadığı söylenebilir. Bu bağlamda da dönüştürücü liderlerin örgütlerin değişen çevre ve rekabet koşullarına başarılı bir şekilde adapte olmasında önemli katkıları olduğunu ve örgütsel sağlık üzerinde de etkileri bulunduğunu söylemek mümkündür. Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerinde son derece önemli etkileri olmakla birlikte bu konuyla ilgili literatürde çok sınırlı sayıda çalışma yer almaktadır.

Dönüştürücü liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi ele alan Bass ve Avalio (1990) etkileşimci ve dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel gelişim üzerine yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderlerin örgüt üyeleri ve örgütün birimleri bağlamında gösterdiği bireysel destek davranışlarının örgüt sağlığı üzerinde pozitif etkisi olduğu ve örgütün sağlıklı olmasını teşvik ettiğini belirtmektedir (Bass ve Riggio, 2006: 128). Neal ve Heskets (2001) ise dönüştürücü liderlerin davranışları ile örgüt sağlığında kritik bir unsur olan bireysel üretkenlik, grup üretkenliği ve örgütsel üretkenliği arttırdığını belirtmektedir.

Konuyla ilgili sınırlı sayıdaki çalışmalardan birisini gerçekleştiren Cemaloğlu (2007: 189) ise dönüştürücü liderlik kapsamında gösterilen bireysel destek ve idealleştirilmiş etki davranışlarının örgüt sağlığının en güçlü kaynağı olduğunu belirtmektedir. Korkmaz (2007: 65) da liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini ele aldığı çalışmada Bass ve Avalio ile Cemaloğlu'nun çalışmalarını destekleyici sonuçlara ulaşmıştır.

Literatürde konuyla ilgili çok sınırlı kaynak olması sebebiyle dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerini dönüştürücü liderlik boyutları kapsamında inceleyerek çıkarımlarda bulunulması faydalı olacaktır.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının ilk boyutunu oluşturan ideal etki daha önce belirtildiği üzere liderlerin zeka, özgüven ve enerji ile çalışanlara ve izleyicilerine başarı duygusu aşılmasıdır. Dönüştürücü liderlerin bu tür davranışları örgüt sağlığı bakımından değerlendirildiğinde Hoy ve Feldman'ın (1987) örgüt sağlığı boyutlarında işin önemi boyutunda önem taşımaktadır. Dönüştürücü liderler işgörenleri başarı için yönlendirirken aynı zamanda örgüt için iş mükemmelliğinin aranması olarak ifade edilen işin önemi boyutuna katkı sağlamaktadırlar. Diğer yandan dönüştürücü liderlerin özgüven ve enerjisi ile işgörenlerin moral düzeyini yükseltmesi Lyden ve Klingele'nin (2000) örgüt sağlığı boyutlarında moral boyutunun oluşturulmasında önemli bir etkidir.

Dönüştürücü liderlik davranışlarında ikinci boyutu oluşturan ilham verici liderlik çalışanların hedeflere ulaşması için onları etkilemektir. Dönüştürücü liderlerin bu tür davranışları işgörenleri hedefler doğrultusunda bir araya getirmesi bakımından amaç birliği sağlayarak örgütü sağlıklı kılma noktasında önemlidir. Çünkü dönüştürücü liderlerin işgörenleri hedefler doğrultusunda yönlendirmesi için onlara örgüt amaçlarını açık ve net bir şekilde anlatması gereklidir. Gerçekleştirilen bu tür eylemler ise Lyden ve Klingele'nin (2000) sağlıklı örgütler için öngördüğü amaç birliğini tanımlamaktadır. Dolayısıyla dönüştürücü liderin ilham verici davranışları aynı zamanda örgütün sağlıklı kılınmasına katkı niteliği taşımaktadır.

Dönüştürücü liderlik davranışlarında üçüncü boyutu oluşturan bireysel düzeyde ilgi dönüştürücü liderlerin işgörenlerin ihtiyaçları ile ilgilenmesini kapsamaktadır. Bu ise bir yandan işgörenlerin gelişimini desteklerken diğer yandan onların başarısının takdir edilmesinde pozitif rol oynamaktadır. Bu noktada işgörenlerin gelişiminin desteklenmesi örgüt sağlığı boyutlarından gelişimi, başarının takdiri de örgüt sağlığı boyutlarından performansın tanınmasını ifade etmektedir.

Dönüştürücü liderlik davranışlarında dördüncü boyutu oluşturan entelektüel uyarım kapsamında dönüştürücü liderlerin yeni fikirlerini işgörenlerle paylaşması örgüt sağlığı noktasında iletişim, katılım, amaç birliği, liderlik, sadakat, kurumsal itibar ve gelişim boyutlarında katkı sağladığını göstermektedir. Bu süreçte dönüştürücü liderler fikirlerini paylaşırken örgüt içinde iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmaktadır. Yeni fikirlere sahip olan işgörenler ise

kişisel ve mesleki düzeyde yeni bilgiler edinmekte ve bunu iş süreçlerinde kullanarak kişisel gelişimlerine ve örgütün gelişimine katkı sağlamaktadırlar. Dönüştürücü liderler yeni fikirleri paylaştıkça aynı zamanda kendisi ile birlikte hareket eden işgörenler topluluğu meydana getirmektedir. Dönüştürücü liderin yeni fikirleri örgüt amaçlarına hizmet edeceği için aynı zamanda liderle birlikte hareket eden işgörenler arasında da örgütsel amaçlar doğrultusunda bir birlik oluşmaktadır. Bu bağlamda örgüt sağlığı bakımından amaçların birliğine katkı sağlanmış olmaktadır. Kişisel ve örgütsel gelişimin sağlandığı ve amaç birliğinin var olduğu örgütler ise piyasada başarılı oldukları için işgörenler ve örgütün çevresi tarafından olumlu algılanacaktır. Bu da dönüştürücü liderlerin dolaylı olarak örgüt sağlığı boyutlarından kurumsal itibara katkı sağlaması anlamına gelmektedir.

Yukarıdaki çıkarımlardan da anlaşılacağı üzere dönüştürücü liderler örgütün sağlıklı kılınmasında önemli katkılara sahiptirler. Ancak Tablo 6 incelendiğinde örgüt sağlığı ve liderlik arasında ilişki kuran genel çalışmalar bulunduğu fakat birebir konuyu inceleyen çalışma sayısının yalnızca iki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışma literatüre katkı sağlama açısından önem taşımaktadır.

Tablo 6: Liderlik ve Örgüt Sağlığı İle İlgili Ele Alınan Bazı Çalışmalarda Elde Edilen Temel Bulgular

Yazar (lar)	Araştırma Konusu	Temel Bulgular
Tutar, H (2010)	İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama	Araştırma bankacılık sektöründe çalışanların yabancılaşma algısı ile örgütsel sağlık algısı arasındaki ilişkiyi inceleme ve ilişkinin boyutlarını ve yönünü tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma verilerin analizi sonucunda yabancılaşma boyutları örgütsel sağlık algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sağlık ile güçsüzlük boyutunun birbiriyle yüksek oranda ilişki olduğu yoğun teknolojik ortamlarda çalışan işgörenlerin teknolojik araç ve yöntemlerde iş uygulamalarında yaşanan hızlı değişime yetişme kaygısının neden olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.
Çoban, N. (2007)	İlköğretim Okulu Yönetici ve öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları (Antalya İli Örneği)	Okulun örgüt sağlığını etkileyen en önemli özelliğin yöneticinin liderlik biçimlerinden demokratik liderlik biçiminin olduğu, bulguya dayanarak ilköğretim okulu yöneticilerinin demokratik liderlik özelliği göstermelerine bağlı olarak okulların örgüt sağlığı düzeylerinin de artacağı belirtilmiştir. Öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda sağlıklı bir okulun olması için okul müdürünün demokratik liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 6'nın Devamı		
Yazar(lar)	Araştırma Konusu	Temel Bulgular
Köseoğlu, M. A. ve Karayormuk, K. (2009)	Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var Mıdır?	Yöneticilerin görüşlerinden hareketle örgüt sağlığının ne anlama geldiğini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışma örgüt sağlığını işletme performansı birey sağlığı, hem performans hem de birey odaklı olmak üzere üç yaklaşımla ele almaktadır. Analiz sonucunda; yöneticilerin örgüt sağlığı kavramını, bireye veya performansa odaklı olmaktan ziyade hem bireye hem de performansa odaklı bir yaklaşım olarak algılama eğiliminde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.
Gregory, B.A. (1986)	The Effects of Situational Leadership on Organizational Health and Academic Achievement	Durumsal liderliğin örgüt sağlığı ve akademik başarı ile olan ilişkisine etkisini araştırmıştır. Araştırmanın bulguları sonucunda; örgüt sağlığı ve akademik başarı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış ve okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığını ve akademik başarıyı etkilemediğini belirtmiştir.
Cemaloğlu, N. (2007)	Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi	Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini saptamak amaçlanmıştır. Okulun örgüt sağlığının oluşmasında okul yöneticisinin liderlik özelliklerinin önemli olduğunu dönüştürücü liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullarda örgüt sağlığını olumlu yönde etkilediklerini, öğretmenlerin kendilerini mesleki açıdan geliştirdiklerini kaynakların etkili ve verimli kullanıldığını öğretmenlerin birbirleriyle daha pozitif iletişim kurduklarını göstermektedir.
Doğan, A.ve Bozkurt S. (2008)	İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları ile Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma	İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerin yöneticilerinin ve çalışmalarının algıları aracılığıyla örgüt sağlığına ilişkin mevcut durumlarını ortaya koyma amacıyla yapılan inceleme sonucunda genel örgüt sağlığı ortalamasının iyi olduğu ve hem örgütsel sağlık hem de boyutlarının her bir otele göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel sağlık algısının farklılaştığı sadece kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı, bu duruma bir yıldan az kıdeme sahip çalışanların bulunmasının neden olabileceğini belirterek işteki kıdemi az olan çalışanların henüz sağlıklı örgüt yapısına ait boyutları yeterince kavrayamamış olabilecekleri şeklinde değerlendirilmiştir. Buradan hareketle çalışanlara sağlıklı örgüt yapısını açıklayıcı unsurların benimsetilmesi beraberinde yöneticilere bir takım görev ve sorumlulukların getirilebileceği gibi görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 6'nın Devamı		
Yazar(lar)	Araştırma Konusu	Temel Bulgular
Korkmaz, M. (2007)	Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi	Okulun örgütsel sağlığındaki çeşitliliğinin ne kadarının müdürün liderlik stilleri ve öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkilendirilebileceği araştırılmıştır. Okul müdürlerinin okul içerisinde gösterdikleri dönüşümsel liderlik stiline güçlü bir şekilde öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği ve aynı zamanda dönüştürücü liderlik stili okulun örgütsel sağlığını direkt ve öğretmenlerin iş doyumunu etkisiyle de endirekt olarak etkilediğini belirtmiştir.
Yıldırım, C. (2006)	Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği)	İlköğretim yöneticilerinin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik stilleri örgütsel sağlığın alt boyutlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığı tespit edilmesi amaçlanan çalışmaya ilişkin genel değerlendirmede, öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda sağlıklı bir okulun olması için okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özellikleri boyutlarını yeterli kullanamadıkları, okul müdürlerinin gösterdiği liderlik stilleri ile okulun sağlığı arasında yakın bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin belirtilen boyutları uyguladığı takdirde öğretmenlerin, okullarının sağlığını olumlu algılayacakları belirtilmiştir.
Fliegner H.R. (1984)	School Leadership and Organizational Health: A Simulated Teaching Unit	Kolombiya üniversitesi öğretmen kolejinde eğitim yönetiminde program hazırlama ve derste kullanmak amacıyla yaptığı çalışmada okul liderliği ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve araştırma sonunda okulların sağlıklı olmadığını bularak bunun sebebini okul liderliğinin etkisizliğine bağlamıştır.
Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2007)	İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı	Türk yönetim yazınında gereken ilgiyi görmemiş olan örgüt sağlığı kavramına dikkat çekmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada; örgüt sağlığı kavramı, ilişkili olduğu kavramlar ve örgüt sağlığı boyutlarına ilişkin literatür bilgilerine yer verilerek, sağlıklı-sağlıksız örgütlerin farkları belirtilmiştir ve örgüt sağlığını arttırmak için yapılması gerekenler üzerinde durulmuştur. Türk yönetim yazınında örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgüt iklimi vb gibi kavramlar inceleme konusu yapılırken daha bütüncül bakış açısı gerektiren örgüt sağlığı kavramı üzerinde hem teorik hem de uygulamalı çalışmalara ihtiyaç bulunduğu vurgusunda bulunmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ İŞGÖRENLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞ ALGILARININ ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Örgütlerde görev alan çalışanların morallerinin verimliliğe yansıdığı durumlarda yöneticilerin görevi, basit komuta ilişkilerinden daha çok karmaşık bir durum olarak kişiler arası ilişkilerin denetlenmesini, örgütü oluşturan çeşitli görüşlerin çıkarların bir araya getirilmesini ve uzlaştırılmasını gerektirmektedir. Bu görevlerin yerine getirilmesi yöneticilerin liderlik davranışlarıyla ortaya çıkmaktadır.

Dönüştürücü liderlik, değişime yönelik bir liderlik modeli olup, dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları göstererek değişimin başarıyla gerçekleştirilmesine olanak sağlar. Bu bakımdan, dönüştürücü liderlik, özellikle kriz durumlarında, dinamik ve istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış örgütlerde, analiz edilebilirlik derecesi düşük ve karmaşık yapıya sahip işlerde ön plâna çıkmaktadır.

Örgüt sağlığı, çalışanlar, yöneticiler ve örgüt arasındaki ilişkileri tanımlamada, işletmenin genel performansını değerlendirmede metafor olarak ortaya atılan bir kavramdır. Ancak, araştırmacıların, örgüt kültürü, örgütsel stres, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve iş ahlakı gibi kavramlar üzerinde durması örgüt sağlığı yaklaşımının gelişimini kısıtlamıştır. Ülkemizde günümüze kadar bu konu üzerinde pek fazla çalışma yapılmamıştır. Diğer taraftan örgüt sağlığı özellikle günümüz iş dünyasında her zamankinden daha fazla önem arz etmekte ve incelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkin bir örgüt yapısı için bireysel ve örgütsel düzeyde sağlıklı örgüt yapısının kurulması gerekmektedir.

Sunulan hizmetlerin niteliği dolayısıyla turizm işletmeleri, emek yoğun özellik arz eden işletmelerdir. Bu bağlamda termal otel işletmelerinde başarı, teknolojiden ziyade bireyler ve bireylerarası ilişkilerin sağlıklı olmasına bağlıdır. Diğer yandan termal otel işletmelerinde faaliyetlerin dinamik özelliği nedeniyle

örgütlerin sevk ve idaresi için liderlik rolleri büyük önem taşımaktadır. Nitekim ilgili literatürde liderlik rolleri örgüt sağlığının oluşturulmasında temel boyutlardan birisi olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda konunun sektörler itibarıyla detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerini konu alan çalışmalar incelendiğinde turizm alanında çalışma sayısının oldukça kısıtlı olduğu, termal otel işletmelerine yönelik ise çalışma bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda termal otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik rollerinin örgüt sağlığı üzerine etkilerini ele alan bu çalışma alanında örnek teşkil etmesi sebebiyle önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı, turizm işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Çalışma sonucunda konu ile ilgili literatüre ve sektör temsilcilerine olumlu katkı yapılması planlanmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma sorularına verilecek cevaplar hizmet sektörü içinde yer alan konaklama işletmelerinden elde edilecek, ampirik verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ortaya çıkarılacaktır. Bu araştırmada ilk olarak, dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi belirlemek için genel bir hipotez ortaya konulmuştur. Buna göre araştırmanın temel hipotezi;

H₀= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda belirtilen temel hipotez doğrultusunda araştırma kapsamında belirlenen alt hipotezler ise;

H_{s1}= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden iletişim alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s2}= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden katılım alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s3}= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden sadakat ve bağlılık alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s4}= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden moral alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s5}= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden kurumsal itibar alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s6}= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden etik alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s7}= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden performans alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s8}= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden amaç birliği alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s9}= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden liderlik alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s10}= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden gelişim alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s11}= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden kaynak kullanımı alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada verilere ulaşmada standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen verilerle, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı hakkında algıları ortaya konulmuştur.

Araştırma amacı bakımından hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Çünkü çalışmanın önceki bölümlerinde dönüştürücü liderlik ve örgütsel sağlık bütün yönleriyle ele alınmış, çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlardan hareketle tanımlanmaya çalışılmıştır.

Bu kısımda araştırmanın evreni ve örneklem seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının yapısı ve içerisinde yer alan soruların niceliği ve niteliğinin yanında veri toplama süreci ve araştırmanın sınırlılıkları ile ilgili açıklamalar yapılacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığına etkisinin araştırıldığı bu çalışmada araştırma evrenini; Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren Bakanlık belgeli termal turizm işletmelerinden ankete katılmayı kabul eden işletme çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya beş yıldızlı otellerin dâhil edilmesinin nedeni, diğerlerine göre daha çok profesyonel yöneticileri bünyesinde bulundurmaları, insan kaynağı politikalarına sahip olmaları ve daha çok kurumsallaştıkları varsayımdır.

Araştırmanın yapıldığı Afyonkarahisar ilinde 2012 yılı Ocak ayı itibariyle beş tanesi merkezde, ikisi ise Afyonkarahisar'ın Sandıklı ilçesinde olmak üzere toplamda yedi adet beş yıldızlı konaklama işletmesi faaliyet göstermektedir (Afyon İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2012).

Evreni oluşturan bu konaklama işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinden elde edilen bilgilere göre Afyonkarahisar il sınırları içinde faaliyet gösteren yedi adet beş yıldızlı konaklama işletmesinin toplam çalışan sayısı 1422'dir. Ancak konaklama işletmelerinin yöneticilerinin ve işgörenlerin iş yoğunluğu ve buna bağlı olarak yapılan çalışmaya iştirak etmeleri konusunda ortaya çıkan zaman kısıtı vb. sıkıntılar nedeniyle örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Toplamda ulaşılması

gereken minimum sayı 303 olarak hesaplanmış olup bu sayının üzerine çıkılarak 364 adet anket toplanmıştır. Çalışmada örnekleme yöntemi olarak “Kolayda Örnekleme Yöntemi” uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğü tespit edilirken nitel değişkenler için kullanılan ve kitle büyüklüğü bilinen evrenler için dikkate alınan örneklem formülünden yararlanılmıştır ve bu formül aşağıda verilmiştir (Doğan, 2011).

$$n = \frac{N * t^2 * p * q}{(N - 1) * d^2 + t^2 * p * q}$$

n= Örneklem büyüklüğü.

N= Kitle büyüklüğü.

t= Sonsuz serbestlik derecesindeki α yanılma düzeyinde teorik T-tablo değeri ($\alpha=.05, .01, .001$ için 1.96, 2.58 ve 3,28 kritik değerleri).

d= Dikkate alınmayan etki büyüklüğü(0,05).

p= İlgilenilen olayın kitlede görülme yüzdesi (0,5).

q= İlgilenilen olayın kitlede görülmeme yüzdesi (1-p).

Çalışmada yukarıdaki bilgiler doğrultusunda örneklem büyüklüğü;

n = 302,62 olur.

Çalışmada; hata payı, yanlış ya da eksik kodlama nedeniyle değerlendirmeye alınmayacak anketlerin olabileceği düşüncesiyle bu beş yıldızlı otellerin tamamına 500 adet anket formu dağıtılmış bunlardan ancak 400 adet anket elde edilebilmiştir. Elde edilen anketlerin incelenmesi sonucunda 36 anket değerlendirmeye uygun bulunmamış ve toplamda 364 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.2. VERİ TOPLAMA ARACININ SEÇİLMESİ

Araştırmada veri toplamak amacıyla araştırmanın yapısına uygun olarak nicel araştırma yöntemlerinde veri toplama tekniklerinden birisi olan anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada anket tekniğinin seçilmesinde etkili olan başlıca faktörler, anket yönetimi ile çok sayıda verinin kısa sürede elde edilebilmesi, zaman

tasarrufu sağlaması, anket ile elde edilen nicel verilerin analize daha uygun olması ve maliyet açısından anket yönteminin daha uygun olmasıdır. Bu araştırmada hipotezlerin ölçülebilir hale getirilmesini sağlamak amacıyla oluşturulan değişkenlerden oluşan bir anket formu düzenlenmiştir (Bkz, EK. 1). Üç bölümden oluşan anket formunda birinci bölüm, 8 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular işgörenlerin; cinsiyetlerini, yaşlarını, medeni durumunu, eğitim düzeyini, işletmedeki pozisyonunu, işletmede çalıştığı bölümü, işletmede çalışma sürelerini ve turizm sektöründe çalışma sürelerini belirlemeye yönelik kontrol değişkeni sorularından oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde ise, işgörenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarını belirlemeye yönelik olarak toplam 20 ifade bulunmaktadır. Lyden ve Klingele (2000), tarafından, örgüt sağlığını ölçen 11 boyut ve 20 ifade şeklinde geliştirilen ancak, Doğan ve Bozkurt (2008), tarafından işgörelere yönelik uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgüt sağlığını belirlemeye yönelik anket 11 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; İletişim (1 ve 2'inci ifadeler), Katılım (3'üncü ifade), Sadakat ve Bağlılık (4'üncü ifade), Moral (5-8'inci ifadeler), Kurumsal İtibar (9 ve 10'uncu ifadeler), Etik (11 ve 13'üncü ifadeler), Performans (14 ve 15'inci ifadeler), Amaç Birliği (16 ve 17'inci ifadeler), Liderlik (18 ve 19'uncu ifadeler), Gelişim (20'inci ifade), Kaynak Kullanımı (10'uncu ifade). Örgüt sağlığı ile ilgili tüm ifadeler (5) basamaklı likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde ise, işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algılarını belirlemeye yönelik 23 ifade bulunmaktadır. Anket Podsakoff'un dönüştürücü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizi yapılmış dönüştürücü liderlik ölçeğinin Türkçe'leştirilerek sanayi sektörüne uygulayan İşcan'ın "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı" çalışmasından elde edilmiştir (İşcan, 2002: 266-267). Podsakoff'un yapmış olduğu çalışmada altı boyut altında toplanan maddeler, İşcan'ın on üç farklı sektörde faaliyet gösteren büyük sanayi kuruluşlarında görev yapan işletme liderlerine uyguladığı anket sonucunda maddeler beş boyut altında toplanmıştır. Bu çalışmada, dönüştürücü liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik anket 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Vizyon Belirleme (1-7-13-19-21'inci ifadeler), Örnek Model Oluşturma (2-3-8'inci ifadeler), Örgüt Amaçlarının Kabulünü Sağlama (9-15-20-22-23'üncü ifadeler), Yüksek

Performans Beklentisi (4-10-16'ncı ifadeler), Bireysel Destek (5-11-17'inci ifadeler), Entelektüel Uyarım (6-12-14-18'inci ifadeler). Dönüştürücü liderlik davranışları ile ilgili tüm ifadeler (5) basamaklı likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Termal otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik rollerinin örgüt sağlığına etkisini istatistiksel analizler yoluyla ortaya konulması amaçlanan bu çalışmada sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen diğer çalışmalarda olduğu gibi çeşitli sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar aşağıdaki gibidir.

Çalışma, maddi kısıt ve çalışmanın gerektirdiği kurumsal yapının varlığı açısından beş yıldızlı konaklama işletmeleriyle sınırlandırılmıştır. Aynı zamanda konaklama sektöründe dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki konusunun daha önce ele alınmamış olması ve sektöre yönelik yeterli çalışmanın bulunmaması karşılaştırma yapmak açısından bir sınırlılık oluşturmaktadır. Diğer yandan konu ile ilgili literatürün yetersiz olması literatüre katkı sağlama açısından bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığına etkisini belirlemeye yönelik hazırlanan anket formunda yer alan boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına, katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışları ve örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin demografik özellikleri ile karşılaştırılmasına yönelik yapılmış olan analizlere yer verilmiştir.

4.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Güvenilirlik, örnekleme oluşturan kitlenin anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2003: 163).

Tutarlılık, maddelerin kavramsal yapıdan ayrı düşmemesi, ölçeği cevaplayanların ölçek maddelerine birbiriyle tutarlı ve anlamlı cevaplar verme derecesidir (Şencan, 2005: 25).

Ölçeğin güvenilirliği hesap edilirken (Cronbach's Alpha katsayısına göre) aşağıdaki gibi bir derecelendirme dikkate alınmaktadır (Özdamar, 1999: 522):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ Ölçek güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ Düşük güvenilirlik,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ Ölçek güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ Ölçeğin güvenilirliği yüksek

Tablo 7: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik türü	İfade sayısı	Güvenilirlik Kat sayısı (Cronbach's Alpha)
Anket güvenilirliği	52	0,926
Ölçek güvenilirliği	43	0,949
Örgüt sağlığı ölçeği güvenilirliği	20	0,917
Dönüştürücü liderlik ölçeği güvenilirliği	23	0,927

Araştırma sürecinde toplanan verilerin analizi sonucunda araştırmada kullanılan anket güvenilirliğinin 0.926, ölçek güvenilirliğinin ise 0.949 olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan araştırmada kullanılan örgüt sağlığı ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısının 0.917, dönüştürücü liderlik davranışları ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısının ise 0.927 olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmada kullanılan anketin ve anketi oluşturan ölçeklerin istatistiksel olarak güvenilirliğinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

4.2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Anket çalışması sonucunda toplam 364 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin kontrol değişkenlerine, diğer bir ifadeyle demografik verilerine ilişkin istatistikî sonuçlar Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8'deki verilere göre, araştırmaya katılan 364 kişiden 175 tanesi kadın, 189'u erkektir. Kadın işgörenler grubun %48,1'ini oluştururken, erkek işgörenler

%51,9'unu oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan işgörenlerin cinsiyetlerinde baskın bir taraf yoktur.

Yine frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunun % 41,5'inin (151 kişi) 25-34 yaş grubu arasında yer aldığı görülmektedir. Diğer işgörenlerin % 34,3'ü (125 kişi) 18-24 yaş, % 21,4'ü (78 kişi) 35-44 yaş, % 1,6'sı (6 kişi) 45-54 yaş, % 0,5'i (2kişi) 55 yaş üzeri grubunda yer almaktadır ve % 0,5'i (2kişi) bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Bu durum ankete katılanların çoğunluğunun genç yaş grubunda yer aldığını göstermektedir.

Tablo 8: Katılımcılara Ait Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

	DEĞİŞKENLER	f	%		DEĞİŞKENLER	f	%	
CİNSİYET	Erkek	189	51.9	ÇALIŞILAN BÖLÜM	Ön büro	46	12.6	
	Kadın	175	48.1		Kat hizmetleri	59	16.2	
	Yanıtsız	--	---		Yiyecek içecek	78	21.4	
YAŞ	18-24	125	34.3		Muhasebe	15	4.1	
	25-34	151	41.5		Spa-wellness	51	14	
	35-44	78	21.4		Halkla ilişkiler	18	4.9	
	45-54	6	1.6		Teknik hizmetler	12	3.3	
	55 ve üzeri	2	0.5		Mutfak	51	14	
	Yanıtsız	2	0.5		Güvenlik	6	1.6	
	MEDENİ DURUM	Evli	150		41.2	İnsan kaynakları	3	0.8
Bekar		207	56.9		Satış-pazarlama	8	2.2	
Yanıtsız		7	1.9		Diğer	17	4.7	
EĞİTİM DÜZEYİ	İlkokul/İlköğretim	74	20.3		Yanıtsız	---	---	
	Lise	158	43.4		ÇALIŞMA SÜRESİ	1 yıldan az	205	56.3
	Üniversite	118	32.4			1-3 yıl	94	25.8
	Yüksek lisans	10	2.7	4-7 yıl		52	14.3	
	Doktora	2	0.5	8-11 yıl		8	2.2	
	Yanıtsız	2	0.5	12 yıl ve üzeri		4	1.1	
İŞLETME-DEKİ POZİSYON	Üst Düzey Yönetici	14	3.8	Yanıtsız		1	0.3	
	Orta Düzey Yönetici	38	10.4	SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİ		1 yıldan az	91	25
	Alt Düzey Yönetici	33	9.1		1-3 yıl	113	31	
	İşletme Personeli	185	50.8		4-7 yıl	81	22.3	
	Sözleşmeli İşletmenin Personeli	92	25.3		8-11 yıl	48	13.2	
	Yanıtsız	2	0.5		12 yıl ve üzeri	30	8.2	
					Yanıtsız	1	0.3	
TOPLAM (N)		364	100		TOPLAM (N)		364	100

Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde ağırlıklı olarak bekar olan işgörenlerin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bekâr işgörenler, % 56,9 (207 kişi), evli işgörenler % 41,2 oranında (150 kişi) araştırmaya katılmışlardır. % 1,9 oranında (7 kişi) bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımlar incelendiğinde ise, araştırmaya katılanlardan 158 kişi ile % 43,4'ü lise grubunu oluştururken, diğer katılanların % 32,4'ü (118 kişi) üniversite, % 20,3'ü (74 kişi) ilköğretim, % 2,7'si (10 kişi) yüksek lisans ve % 0,5'i (2 kişi) ise doktora eğitim grubunu oluşturmaktadır. % 0,5 oranında 2 kişi ise bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

İşletmedeki pozisyon dağılımında ise, katılımcılar çoğunluğu, 185 kişi ile %50,8 oranıyla işletme personeli grubunda yer almaktadır. Diğer katılanların % 25,3'ü (92 kişi) sözleşmeli personel, diğer bir değişle stajyer ya da extra çağrılan elamanlar, %10,4'ü (38 kişi) orta düzey yönetici, % 9,1'i (33 kişi) alt düzey yönetici, % 3,8'i (14 kişi) üst düzey yönetici grubu içinde yer almaktadır. % 0,52'i (2 kişi) ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin % 21,4'ünü (78 kişi) yiyecek-içecek bölümünde yer alan işgörenler araştırmaya katılanların çoğunluğunu oluşturmaktadır. Diğer departmanlardaki dağılımlar ise şu sıralamayı izlemektedir; % 16,2'si (59 kişi) kat hizmetleri, %14'ü (51 kişi) mutfak ve spa/wellness eşit oranda, %12,6'sı (46 kişi) önbüro, %4,9'u (18 kişi) halkla ilişkiler, %4,7'si (17 kişi) diğer adı altında market vb. bölümler oluştururken, %4,1'i (15 kişi) muhasebe, %3,3'ü (12 kişi) teknik servis, %2,2'si (8 kişi) satış pazarlama, %1,6'sı (6 kişi) güvenlik, %0,8'i (3 kişi) insan kaynakları bölümünü oluşturmaktadır.

Tablo 8'e göre buldukları işletmedeki toplam hizmet süresi 1 yıldan az 205 kişi ile %56,3'lük bir oranla grubun büyük çoğunluğunu temsil etmektedir. Bu orandaki artışın en büyük sebebinin Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinin yarısına yakınının son yıllarda hizmete açılmış olması olduğu söylenebilir. Bunu %25,8 (94 kişi) ile 1-3 yıl arası çalışanlar, % 14,3 (52 kişi) ile 4-7 yıl arası çalışanlar, %2,2 (8 kişi) ile 8-11 yıl arası çalışanlar, %1,1 (4 kişi) ile 12 yıl ve üzeri çalışma dilimi izlemektedir. % 0,3 (1 kişi) bu soruya yanıt vermemiştir.

Katılımcıların turizm sektöründeki toplam hizmet sürelerinin dağılımını inceleyecek olursak; 113 kişi (%31) ile grubun büyük çoğunluğunu 1-3 yıl arası oluştururken 91 kişi ile grubun %25'ini 1 yıldan az turizm sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Bununla birlikte %22,3 (81 kişi) 4-7 yıl arası, % 13,2 (48 kişi) ile turizm sektöründe 8-11 yıl arası çalışmış ve % 8,2 (30 kişi) ile 12 ve üzeri çalışmış olan işgörenler oluşturmaktadır. % 0,3 (1 kişi) ise bu soruyu yanıtlamamıştır. Grubun büyük çoğunluğunun 1-3 yıl arası çalışanların oluşturmasındaki en büyük etkenin araştırmanın evrenindeki otellerin yarısına yakınının son yıllarda açılmış olması denilebilir.

Tablo 9: Örgüt Sağlığı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Alt boyutlar	Örgüt sağlığının tespitine yönelik ifadeler	Katılım düzeyi (%)					\bar{X}	s.s
		1	2	3	4	5		
İletişim	Yöneticiler/şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.	14.0	16.8	15.9	33.5	19.8	3.32	1.13
	Departman/bölmeler arasındaki iletişim açık ve kolaydır.	5.8	20.3	19.0	41.5	13.5		
Katılım	Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar.	8.8	15.9	27.2	34.9	13.2	3.28	1.15
Sadakat bağlılık	Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.	5.5	14.0	17.6	40.9	22.0	3.50	1.14
Moral	Organizasyonda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.	6.9	12.6	22.8	39.0	18.7	3.51	0.91
	Organizasyon çalışanlarının moral düzeyi yüksektir.	7.1	17.0	23.9	34.3	17.6		
	Organizasyon çalışanlarının motivasyonu yüksektir.	6.0	15.1	25.5	37.1	16.2		
	Organizasyon çalışanları arasında arkadaşça bir ortam vardır.	3.0	8.8	23.6	40.4	24.2		
Kurumsal itibar	Organizasyon kayda değer bir üne sahiptir.	4.4	9.9	28.6	38.2	19.0	3.66	0.95
	Çalışanlar, organizasyonun itibarını artırıcı faaliyetlerde bulunurlar.	3.6	10.2	20.6	39.3	26.4		
Etik	Çalışanlara, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar.	6.0	13.2	18.4	39.8	22.5	3.55	0.98
	Organizasyonda yazılı etik kodlar mevcuttur.	4.1	14.3	26.1	37.6	17.9		
Performans	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.	9.1	16.5	22.8	32.7	19.0	3.39	1.11
	Başarı, yöneticiler/şefler tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.	9.1	13.5	22.8	34.9	19.8		
Amaç birliği	Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır.	3.3	11.0	29.7	39.0	17.0	3.57	0.91
	Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler.	3.3	10.7	27.7	40.4	17.9		
Liderlik	Yöneticiler/şefler, organizasyonun yararına olacak şekilde hareket ederler.	4.9	10.7	22.3	37.9	24.2	3.58	1.05
	Yöneticiler/şefler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.	8.0	12.1	23.4	35.7	20.9		
Gelişim	Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur.	11.3	19.0	25.5	28.8	15.4	3.18	1.23
Kaynak kullanımı	Organizasyonda kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır.	9,9	12,9	27,7	30,2	19,2	3,36	1,21

\bar{X} : Aritmetik ortalama, s.s.: Standart sapma, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcılara ait demografik değişkenlerin analiz edilmesinden sonra, söz konusu katılımcıların ankette yer alan örgüt sağlığı ölçeği ve dönüştürücü liderlik davranışları ölçeğine vermiş olduğu yanıtlar yüzde analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma yöntemi ile analiz edilmiştir.

Örgüt sağlığı boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo 9 incelendiğinde araştırmanın gerçekleştirildiği otel işletmelerinde görevli personelin en çok kurumsal itibar (\bar{X} : 3.66, s.s: 0.95) boyutuna katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda termal otel işletmelerinde görevli kişiler (çalışanlar ve yöneticiler) dış toplumla ilişkileri (hükümet, iş ve toplum örgütleri, vb.) geliştirme fikrini paylaşırlar.

Tablo 9'da yer alan sonuçlar daha detaylı incelendiğinde yönetici ve çalışanların örgüt sağlığı boyutunda diğer boyutlara oranla liderlik (\bar{X} : 3.58, s.s: 1.05) ve sonrasında amaç birliği (\bar{X} : 3.57, s.s: 0.91) boyutlarına daha fazla katıldıkları görülmektedir. Buradan liderlerin, üst düzey yöneticilerle, kendi seviyelerindeki yöneticilerle ve astlarıyla iyi ilişkiler içinde olduğu, liderlerin anlaşılabilir oldukları böylece sağlıklı bir iklimde departmana ait hedeflere ulaşıldığı, amaçlar, bireysel ve takım rolleri arasındaki ilişki açıkça belirtilerek çalışanların da departmanlarının genel amaçlarını belirlemeye gönüllü olarak katıldığını belirttikleri sonucuna ulaşılabilir. Örgüt sağlığı kapsamında diğerlerine oranla en az katılım gösterilen boyutun ise gelişim (\bar{X} : 3.18, s.s: 1.23) olduğu görülmektedir. Katılımcıların, çalıştıkları işletmede bütçeden gelişim harcamaları için belli bir pay ayrıldığı fakat yeterli olmadığı görüşünde oldukları söylenebilir. Bununla birlikte tablo genel olarak incelendiğinde araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların örgüt sağlığına ilişkin algılarının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın gerçekleştirildiği termal otel işgörenlerinin örgütü sağlıklı olarak algıladıkları sonucuna ulaşmak mümkündür.

Araştırma verilerinin analizi sürecinde katılımcıların örgüt sağlığı ölçeğine verdiği yanıtların incelenmesinden sonra, söz konusu katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik ifadelerle verdikleri yanıtlar analiz edilmiştir. Yüzde

analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma yöntemlerinin kullanıldığı analiz sonuçları ise Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları*

Alt boyutlar	Dönüştürücü liderlik davranışlarının tespitine yönelik ifadeler	Katılım düzeyi (%)					\bar{X}	s.s
		1	2	3	4	5		
Vizyon belirleme	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	13.5	18.7	25.3	23.1	19.5	3.42	0.91
	İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	3.6	17.9	26.1	29.1	23.4		
	İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	4.1	15.4	22.5	35.4	22.5		
	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	7.4	14.8	22.5	34.1	21.2		
	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır	9.9	12.9	23.4	31.6	22.3		
Örnek model oluşturma	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	6.0	19.8	26.6	29.1	18.4	3.36	0.98
	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	6.6	17.9	25.5	36.5	13.5		
	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir	8.5	14.8	26.9	26.4	23.4		
Örgüt amaçlarının kabulünü sağlama	İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	5.5	13.2	25.8	32.7	22.8	3.55	0.97
	Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	3.0	16.2	23.4	32.4	25.0		
	Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	7.1	11.5	27.2	31.6	22.5		
	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	6.0	14.3	23.6	32.4	23.6		
	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	7.4	13.5	20.6	29.7	28.8		
Yüksek performans beklentisi	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	5.5	15.1	17.3	37.6	24.5	3.60	0.91
	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	4.1	12.9	16.8	33.2	33.0		
	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	5.2	15.9	30.2	29.1	19.5		
Bireysel destek	Benim duygularımı dikkate alarak davranır	11.0	20.1	22.3	28.3	18.4	3.35	0.96
	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	8.2	17.9	24.5	27.7	21.7		
	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	8.5	18.4	26.4	26.4	20.3		
Entelektüel uyarım	Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	5.2	19.2	25.8	29.4	20.3	3.45	0.91
	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	4.7	17.6	27.5	29.4	20.9		
	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	4.4	16.8	24.5	33.5	20.9		
	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	5.8	15.1	22.0	36.5	20.6		

\bar{x} : Aritmetik ortalama, s.s.: Standart sapma, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Dönüştürücü liderlik boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo 10 incelendiğinde araştırmanın gerçekleştirildiği otel işletmelerinde görevli personelin en çok lider konumundaki yöneticilerin yüksek performans beklentisi (\bar{X} : 3.60, s.s: 0.91) boyutuna katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda termal otel işletmelerinde görevli lider konumundaki yöneticiler dönüştürücü liderlik

davranışları kapsamında çoğunlukla personelden yüksek performans beklediklerini belirtmekte/hissettirmektedir.

Tablo sonuçları daha detaylı incelendiğinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları boyutunda diğer boyutlara oranla örgüt amaçlarının kabulünü sağlama (\bar{X} : 3.55, s.s: 0.97) ve sonrasında entelektüel uyarım (\bar{X} : 3.45, s.s: 0.91) davranışlarını daha fazla ortaya koyduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışları kapsamında diğerlerine oranla en az katılım gösterilen liderlik davranışı boyutunun ise bireysel destek (\bar{X} : 3.35, s.s: 0.96) olduğu görülmektedir. Tablo 11'deki sonuçlar genel olarak incelendiğinde araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algılarının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın gerçekleştirildiği termal otel işletmelerinde dönüştürücü liderlerin var olduğu ve dönüştürücü liderlik davranışlarının etkin olarak sergilendiği sonucuna ulaşmak mümkündür.

4.3. ÖRGÜT SAĞLIĞI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖLÇÜMÜ

Araştırma kapsamında örgüt sağlığı ve dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin işgören algılarına ait tanımlayıcı istatistiklerden sonra örgüt sağlığı ve dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ölçümüne yönelik korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 11'de verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında genel olarak ($r=0.681$, $p=0.000$ ve $p<0.05$) ve tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 11 daha detaylı incelendiğinde ise diğer alt boyutlara oranla örgüt sağlığı ile daha fazla anlamlı ilişkisi olan dönüştürücü liderlik alt boyutunun **amaçların kabulünü sağlama** ($r=633$) olduğu görülmektedir. Amaçların kabulünü ise sırasıyla vizyon belirleme ($r=629$), bireysel destek ($r=615$), model oluşturma ($r=577$), entelektüel uyarım ($r=560$) ve yüksek performans beklentisi ($r=537$) alt boyutları takip etmektedir. Diğer yandan dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı alt boyutları arasında diğerlerin oranla daha fazla anlamlı ilişki olan örgüt sağlığı alt boyutu **liderliktir** ($r=614$). Liderlik alt boyutunu sırasıyla kurumsal itibar

(r=578), moral (r=543), performans (r=530), amaç birliği (r=515), etik (r=507), kaynak kullanımı (r=429), iletişim (r=421), sadakat ve bağlılık (r=420), katılım (r=360) ve gelişim (r=307) alt boyutları takip etmektedir.

Tablo 11: Örgüt Sağlığı ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Ölçümüne Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DL6	ÖS1	ÖS2	ÖS3	ÖS4	ÖS5	ÖS6	ÖS7	ÖS8	ÖS9	ÖS10	ÖS11	ÖS GENEL	DL GENEL
Vizyon belirleme (DL1)	r 1																		
	p																		
Model oluşturma (DL2)	r .748**	1																	
	p .000																		
Amaçların kabulünü sağlama (DL3)	r .818**	.670**	1																
	p .000	.000																	
Yüksek performans beklentisi (DL4)	r .789**	.668**	.760**	1															
	p .000	.000	.000																
Bireysel destek (DL5)	r .803**	.674**	.784**	.696**	1														
	p .000	.000	.000	.000															
Entelektüel uyarım (DL6)	r .807**	.715**	.763**	.728**	.831**	1													
	p .000	.000	.000	.000	.000														
İletişim (ÖS1)	r .447**	.352**	.409**	.365**	.327**	.338**	1												
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000													
Katılım (ÖS2)	r .368**	.350**	.310**	.278**	.312**	.299**	.623**	1											
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000												
Sadakat ve bağlılık (ÖS3)	r .422**	.364**	.406**	.310**	.373**	.344**	.504**	.487**	1										
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000											
Moral (ÖS4)	r .509**	.467**	.518**	.416**	.501**	.471**	.541**	.504**	.842**	1									
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000										
Kurumsal itibar (ÖS5)	r .550**	.466**	.548**	.519**	.484**	.500**	.476**	.450**	.525**	.662**	1								
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000									
Etik (ÖS6)	r .467**	.436**	.485**	.415**	.468**	.417**	.425**	.416**	.524**	.612**	.659**	1							
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000								
Performans (ÖS7)	r .476**	.489**	.492**	.392**	.512**	.433**	.333**	.341**	.494**	.611**	.519**	.593**	1						
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000							
Amaç birliği (ÖS8)	r .487**	.423**	.487**	.445**	.472**	.423**	.392**	.400**	.472**	.563**	.562**	.541**	.634**	1					
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000						
Liderlik (ÖS9)	r .532**	.536**	.584**	.483**	.591**	.521**	.408**	.358**	.422**	.573**	.546**	.547**	.596**	.683**	1				
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
Gelişim (ÖS10)	r .287**	.240**	.269**	.209**	.355**	.250**	.134**	.169**	.209**	.285**	.279**	.300**	.364**	.384**	.523**	1			
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000				
Kaynak kullanımı (ÖS11)	r .372**	.381**	.405**	.291**	.434**	.350**	.200**	.217**	.277**	.373**	.307**	.403**	.532**	.477**	.584**	.580**	1		
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
Örgüt sağlığı genel	r .629**	.577**	.633**	.537**	.615**	.560**	.661**	.621**	.720**	.855**	.777**	.775**	.770**	.771**	.789**	.490**	.592**	1	
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
Dönüştürücü liderlik genel	r .931**	.817**	.919**	.857**	.902**	.900**	.421**	.360**	.420**	.543**	.578**	.507**	.530**	.515**	.614**	.307**	.429**	.671**	1
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

r: Pearson Korelasyon katsayısı,

p: Anlamlılık düzeyi

4.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT SAĞLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Araştırmanın bu aşamasında katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar bağlamında termal otel işletmelerindeki dönüştürücü liderlik davranışlarının işletmenin örgüt sağlığı üzerine etkileri incelenmiştir. Bu amaçla iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü saptamaya yarayan Çoklu Doğrusal Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon Analizi kapsamında ilk olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının genel olarak örgüt sağlığı üzerindeki etkileri ele alınmış ve sonuçlar Tablo 12’de sunulmuştur. Analizde örgüt sağlığı bağımlı değişken iken dönüştürücü liderlik davranışları bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 12: *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>B değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>T değerleri</i>	<i>P değerleri</i>
<i>Sabit</i>	1.478	.127		11.671	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.149	.073	.179	2.056	.040*
<i>Model oluşturma</i>	.155	.047	.201	3.285	.001*
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.217	.059	.278	3.675	.000*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.025	.056	-.030	-.441	.659
<i>Bireysel destek</i>	.182	.062	.230	2.921	.004*
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.092	.067	-.111	-1.387	.166
R=0.684	R ² =0.468	F= 52.406	p=0.000		

Tablo 12’de yer alan regresyon sonuçları değerlendirildiğinde örgüt sağlığının dönüştürücü liderlik davranışı ile orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye (R= 0.684; R² = 0.468; p= 0.000) sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın temel hipotezi olan “**H₀**= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.” hipotezi reddedilerek, “**H₁**= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo sonuçları daha detaylı incelendiğinde dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişkenin toplam varyansın %47’sini oluşturduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı

değerlendirildiğinde ise örgüt sağlığı ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* ($p=0.000$ ve $p<0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Amaçların kabulünü sağlama boyutundan sonra diğer boyutlara oranla örgüt sağlığı ile en fazla ilişki içerisinde olan boyut *model oluşturma* ($p=0.001$ ve $p<0.05$) iken, bu boyutu izleyen *bireysel destek* ($p=0.004$ ve $p<0.05$) boyutudur. Örgüt sağlığı ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise entelektüel uyarım ($p=0.166$ ve $p>0.05$) ve yüksek performans beklentisi ($p=0.659$ ve $p>0.05$) alt boyutlarıdır.

Araştırma kapsamında bir sonraki aşamada örgüt sağlığı boyutlarından iletişim alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13: *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı İletişim Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>B değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>T değerleri</i>	<i>P değerleri</i>
<i>Sabit</i>	1.394	.230		6.075	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.510	.132	.411	3.876	.000*
<i>Model oluşturma</i>	.063	.085	.055	.743	.458
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.227	.107	.195	2.116	.035*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	.001	.102	.001	.012	.991
<i>Bireysel destek</i>	-.161	.113	-.136	-1.424	.155
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.086	.121	-.069	-.711	.477
R=0.464	R ² =0.215	F= 16.313	p=0.000		

Tablo 13’te yer alan iletişim alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasında yardımcı olan çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde iletişim alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R= 0. 464$; $R^2 = 0.215$; $p= 0.000$) sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın alt hipotezlerinden “ H_{s1} = *Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden iletişim alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan Tablo 13 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %21’ini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü

liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise iletişim alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *vizyon belirleme* ($p=0.000$ ve $p<0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Vizyon belirlemeyi izleyen boyut *amaçların kabulünü sağlama* ($p=0.035$ ve $p<0.05$) iken, iletişim alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise entelektüel uyarım ($p=0.477$ ve $p>0.05$), yüksek performans beklentisi ($p=0.991$ ve $p>0.05$), model oluşturma ($p=0.458$ ve $p>0.05$), bireysel destek ($p=0.155$ ve $p>0.05$), alt boyutlarıdır.

Araştırma kapsamında iletişim alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki analizinden sonra katılım alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 14’te sunulmuştur

Tablo 14: *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Katılım Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>B değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>T değerleri</i>	<i>P değerleri</i>
<i>Sabit</i>	1.659	.242		6.842	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.353	.139	.280	2.538	.012*
<i>Model oluşturma</i>	.221	.090	.190	2.450	.015*
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.025	.113	.021	.225	.822
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.089	.108	-.071	-.824	.411
<i>Bireysel destek</i>	.055	.119	.046	.460	.646
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.082	.128	-.065	-.644	.520
R=0.389	R ² =0.151	F= 10.597	p=0.000		

Tablo 14’te yer alan çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde katılım alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R= 0.389$; $R^2 = 0.151$; $p= 0.000$) sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın alt hipotezlerinden “ H_{s2} = *Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden katılım alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan Tablo 14 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %15’ini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler değerlendirildiğinde ise katılım alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde

olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *vizyon belirleme* ($p=0.012$ ve $p<0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Vizyon belirlemeyi izleyen boyut *model oluşturma* ($p=0.015$ ve $p<0.05$) iken, katılım alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise amaçların kabulünü sağlama ($p=0.822$ ve $p>0.05$), yüksek performans beklentisi ($p=0.411$ ve $p>0.05$), bireysel destek ($p=0.646$ ve $p>0.05$), entelektüel uyarım ($p=0.520$ ve $p>0.05$) alt boyutlarıdır.

Araştırma kapsamında bir sonraki aşamada örgüt sağlığı boyutlarından sadakat ve bağlılık alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 15’te sunulmuştur

Tablo 15: *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Sadakat ve Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>B değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>T değerleri</i>	<i>P değerleri</i>
<i>Sabit</i>	1.670	.233		7.162	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.363	.134	.291	2.720	.007*
<i>Model oluşturma</i>	.136	.087	.117	1.565	.118
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.249	.109	.213	2.292	.022*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.173	.104	-.139	-1.672	.095
<i>Bireysel destek</i>	.076	.115	.064	.665	.507
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.112	.123	-.089	-.912	.362
R=0.449	R ² =0.202	F= 15.048	p=0.000		

Tablo 15’teki çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde sadakat ve bağlılık alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R= 0.449$; $R^2 = 0.202$; $p= 0.000$) sahip olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın alt hipotezlerinden “ H_{33} = *Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden sadakat ve bağlılık alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan Tablo 15 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %20’ini oluşturmakta ve değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler incelendiğinde ise sadakat ve bağlılık alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *vizyon belirleme* ($p=0.007$ ve $p<0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Vizyon belirlemeyi izleyen boyut

amaçların kabulünü sağlama ($p=0.022$ ve $p<0.05$) iken, sadakat ve bağlılık alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise model oluşturma ($p=0.118$ ve $p>0.05$), yüksek performans beklentisi ($p=0.095$ ve $p>0.05$), bireysel destek ($p=0.507$ ve $p>0.05$), entelektüel uyarım ($p=0.362$ ve $p>0.05$) alt boyutlarıdır.

Araştırma kapsamında iletişim sadakat ve bağlılık boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki analizinden sonra moral alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 16’da sunulmuştur

Tablo 16: *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Moral Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>B değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>T değerleri</i>	<i>P değerleri</i>
<i>Sabit</i>	1.561	.174		8.963	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.141	.100	.140	1.411	.159
<i>Model oluşturma</i>	.144	.065	.155	2.228	.026*
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.241	.081	.256	2.967	.003*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.096	.077	-.095	-1.236	.217
<i>Bireysel destek</i>	.153	.086	.160	1.790	.074
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.013	.092	-.013	-.139	.889
R=0.558	R ² =0.311	F= 26.859	p=0.000		

Tablo 16’deki çoklu regresyon analizi incelendiğinde moral alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R= 0. 558$; $R^2 = 0.311$; $p= 0.000$) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın alt hipotezlerinden “ H_{s4} = *Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden moral alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan Tablo 16 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %31’ini oluşturduğu sonucuna ulaştırmaktadır. Aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler incelendiğinde ise moral alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* ($p=0.003$ ve $p<0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Amaçların kabulünü sağlama takip eden boyut *model oluşturma* ($p=0.026$ ve $p<0.05$) iken, moral alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise vizyon

belirleme ($p=0.159$ ve $p>0.05$), yüksek performans beklentisi ($p=0.217$ ve $p>0.05$), bireysel destek ($p=0.074$ ve $p>0.05$), entelektüel uyarım ($p=0.889$ ve $p>0.05$) alt boyutlarıdır.

Araştırma kapsamında bir sonraki aşamada örgüt sağlığı boyutlarından kurumsal itibar alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 17’de sunulmuştur

Tablo 17: *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Kurumsal İtibar Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>B değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>T değerleri</i>	<i>P değerleri</i>
<i>Sabit</i>	1.380	.177		7.803	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.199	.101	.190	1.962	.051
<i>Model oluşturma</i>	.059	.066	.061	.890	.374
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.227	.082	.231	2.747	.006*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	.139	.079	.134	1.775	.077
<i>Bireysel destek</i>	-.027	.087	-.028	-.316	.752
<i>Entelektüel uyarım</i>	.055	.093	.052	.587	.558
R=0.585	R ² =0.342	F= 30.921	p=0.000		

Tablodaki çoklu regresyon analizi incelendiğinde kurumsal itibar boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R= 0. 585$; $R^2 = 0.342$; $p= 0.000$) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın alt hipotezlerinden “ H_{55} = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden kurumsal itibar alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan Tablo 17 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %34’ünü oluşturmaktadır. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler incelendiğinde ise moral alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* ($p=0.006$ ve $p<0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Kurumsal itibar alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise geriye kalan vizyon belirleme ($p=0.051$ ve $p>0.05$), model oluşturma ($p=0.374$ ve $p>0.05$), yüksek

performans beklentisi (p=0.077 ve p>0.05), bireysel destek (p=0.752 ve p>0.05), entelektüel uyarım (p=0.558 ve p>0.05) alt boyutlarıdır.

Araştırma kapsamında iletişim kurumsal itibar boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki analizinden sonra etik alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur

Tablo 18: *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Etik Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>B değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>T değerleri</i>	<i>P değerleri</i>
<i>Sabit</i>	1.582	.192		8.260	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.080	.110	.074	.728	.467
<i>Model oluşturma</i>	.159	.071	.160	2.234	.026*
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.240	.089	.238	2.691	.007*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	.015	.085	.014	.171	.864
<i>Bireysel destek</i>	.207	.094	.202	2.196	.029*
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.127	.101	-.118	-1.262	.208
R=0.521	R ² =0.272	F= 22.181	p=0.000		

Tablo 18’deki çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde etik boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye (R= 0. 521; R² = 0.272; p= 0.000) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın alt hipotezlerinden “*H_{s6}= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden etik alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan Tablo 18 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %27’sini ifade etmektedir. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler incelendiğinde ise etik alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* (p=0.007 ve p<0.05) olduğu anlaşılmaktadır. Daha sonra bu boyutu *model oluşturma* (p=0.026 ve p<0.05), *bireysel destek* (p=0.029 ve p<0.05) boyutları takip etmektedir. Etik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise vizyon belirleme (p=0.467 ve p>0.05), yüksek performans beklentisi (p=0.864 ve p>0.05), entelektüel uyarım (p=0.208 ve p>0.05) alt boyutlarıdır.

Araştırma kapsamında iletişim etik alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki analizinden sonra performans alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 19’da sunulmuştur

Tablo 19: *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Performans Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>B değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>T değerleri</i>	<i>P değerleri</i>
<i>Sabit</i>	1.144	.210		5.442	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.039	.120	.032	.327	.744
<i>Model oluşturma</i>	.311	.078	.276	3.985	.000*
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.249	.098	.218	2.541	.011*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.117	.093	-.096	-1.251	.212
<i>Bireysel destek</i>	.383	.103	.330	3.705	.000*
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.197	.111	-.161	-1.778	.076
R=0.565	R ² =0.319	F= 27.918	p=0.000		

Tablo 19’deki çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde performans boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye (R= 0. 565; R² = 0.319; p= 0.000) sahip olduğu saptanmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın alt hipotezlerinden “*H_{5,7}= Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden performans alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan Tablo 19 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %31’ini oluşturmaktadır. Bununla beraber, değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler tek tek değerlendirildiğinde ise performans alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *bireysel destek* (p=0.000 ve p<0.05) ve *model oluşturma* (p=0.000 ve p<0.05) olduğu anlaşılmaktadır. Daha sonra bu boyutları *amaçların kabulünü sağlama* (p=0.011 ve p<0.05) boyutları takip etmektedir. Etik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise vizyon belirleme (p=0.744 ve p>0.05), yüksek performans beklentisi (p=0.212 ve p>0.05), entelektüel uyarım (p=0.076 ve p>0.05) alt boyutlarıdır.

Araştırma kapsamında bir sonraki aşamada örgüt sağlığı boyutlarından amaç birliği alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 20’de sunulmuştur

Tablo 20: *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Amaç Birliği Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>B değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>T değerleri</i>	<i>P değerleri</i>
<i>Sabit</i>	1.687	.177		9.517	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.142	.102	.142	1.396	.163
<i>Model oluşturma</i>	.085	.066	.092	1.289	.198
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.176	.083	.188	2.127	.034*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	.082	.079	.082	1.040	.299
<i>Bireysel destek</i>	.180	.087	.190	2.066	.040*
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.118	.093	-.118	-1.269	.205
R=0.525	R ² =0.276	F= 22.651	p=0.000		

Amaç birliği alt boyutunun bağımlı değişken, dönüştürücü liderlik davranışlarının ise bağımsız değişken olarak ele alındığı analiz sonuçlarına göre amaç birliği alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye (R= 0. 525; R² = 0.276; p= 0.000) sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın alt hipotezlerinden “**H_{s8}**= *Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden amaç birliği alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan Tablo 20 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %27’sini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise amaç birliği alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* (p=0.034 ve p<0.05) olduğu anlaşılmaktadır. Amaçların kabulünü sağlama izleyen boyut *bireysel destek* (p=0.040 ve p<0.05) iken, amaç birliği alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise vizyon belirleme (p=0.163 ve p>0.05), model oluşturma (p=0.198 ve p>0.05), yüksek performans beklentisi (p=0.299 ve p>0.05), entelektüel uyarım (p=0.205 ve p>0.05) alt boyutlarıdır.

Araştırma kapsamında bir sonraki aşamada örgüt sağlığı boyutlarından liderlik alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiş ve sonuçlar tablo 21’de sunulmuştur

Tablo 21: *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Liderlik Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>B değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>T değerleri</i>	<i>P değerleri</i>
<i>Sabit</i>	1.038	.185		5.607	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	-.113	.106	-.098	-1.067	.287
<i>Model oluşturma</i>	.255	.069	.239	3.699	.000*
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.330	.086	.304	3.817	.000*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.013	.082	-.011	-.156	.876
<i>Bireysel destek</i>	.381	.091	.347	4.188	.000*
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.097	.097	-.084	-.994	.321
R=0.640	R ² =0.410	F= 41.315	p=0.000		

Tablo 21’de yer alan liderlik alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasında yardımcı olan çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde liderlik alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye (R= 0. 640; R² = 0.410; p= 0.000) sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın alt hipotezlerinden “**H₅₉**= *Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden liderlik alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan Tablo 21 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %41’ini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise liderlik alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *bireysel destek* (p=0.000 ve p<0.05), *amaçların kabulünü sağlama* (p=0.000 ve p<0.05), *yüksek performans beklentisi* (p=0.000 ve p<0.05), olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan liderlik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise vizyon belirleme (p=0.287 ve p>0.05), yüksek performans beklentisi (p=0.876 ve p>0.05), entelektüel uyarım (p=0.321 ve p>0.05) alt boyutlarıdır.

Liderlik alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizinden sonra örgüt sağlığı alt boyutlarından gelişim alt boyutunun dönüştürücü

liderlik davranışları ile olan ilişkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22: *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Gelişim Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>B değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>T değerleri</i>	<i>P değerleri</i>
<i>Sabit</i>	1.821	.262		6.940	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.140	.150	.103	.931	.353
<i>Model oluşturma</i>	.053	.098	.042	.544	.586
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.011	.122	.009	.088	.930
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.119	.117	-.089	-1.026	.306
<i>Bireysel destek</i>	.573	.129	.445	4.438	.000*
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.239	.138	-.176	-1.732	.084
R=0.371	R ² =0.138	F= 9.500	p=0.000		

Tablo 22’de yer alan gelişim alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasında yardımcı olan çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde liderlik alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R = 0.371$; $R^2 = 0.138$; $p = 0.000$) sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın alt hipotezlerinden “ H_{s10} = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden gelişim alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan Tablo 22 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %13’ünü oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise gelişim alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *bireysel destek* ($p = 0.000$ ve $p < 0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan liderlik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise vizyon belirleme ($p = 0.353$ ve $p > 0.05$), model oluşturma ($p = 0.586$ ve $p > 0.05$), amaçların kabulünü sağlama ($p = 0.930$ ve $p > 0.05$) yüksek performans beklentisi ($p = 0.306$ ve $p > 0.05$), entelektüel uyarım ($p = 0.084$ ve $p > 0.05$) alt boyutlarıdır.

Araştırma kapsamında bu aşamada örgüt sağlığı boyutlarından kaynak kullanımını alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 23'te sunulmuştur

Tablo 23: *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Kaynak Kullanımı Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>B değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>T değerleri</i>	<i>P değerleri</i>
<i>Sabit</i>	1.441	.245		5.872	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	-.032	.141	-.024	-.230	.818
<i>Model oluşturma</i>	.252	.091	.204	2.761	.006*
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.281	.114	.225	2.458	.014*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.189	.109	-.142	-1.730	.084
<i>Bireysel destek</i>	.447	.121	.352	3.704	.000*
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.185	.129	-.138	-1.429	.154
R=0.472	R ² =0.223	F= 17.094	p=0.000		

Tablo 23'te yer alan kaynak kullanımını alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasında yardımcı olan çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde kaynak kullanımını alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye (R= 0. 472; R² = 0.223; p= 0.000) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın alt hipotezlerinden “**H_{s11}**= *Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden katılım alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan Tablo 23 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %22'sini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise kaynak kullanımını alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *bireysel destek* (p=0.000 ve p<0.05) olduğu anlaşılmaktadır. Bunu *model oluşturma* (p=0.006 ve p<0.05) ve *amaçların kabulünü sağlama* (p=0.014 ve p<0.05) boyutları izlemektedir. Buna karşılık liderlik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise vizyon belirleme (p=0.818 ve p>0.05), yüksek performans beklentisi (p=0.084 ve p>0.05), entelektüel uyarım (p=0. 154 ve p>0.05) alt boyutlarıdır.

4.5.KATILIMCILARIN ÖRGÜT SAĞLIĞI ALGILARININ KONTROL DEĞİŞKENLERİNE BAĞLI OLARAK DEĞİŞİMİNİN İNCELENMESİ

Konaklama işletmelerinde katılımcıların örgüt sağlığı algılarının kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için “Bağımsız iki grup t-testi” ve Varyans (Anova) analizi yapılmıştır. Başlıca kontrol değişkenleri olarak, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan pozisyon, çalışılan bölüm, işletmede çalışma süresi, turizmde çalışma süresi alınmıştır.

Bu kapsamda ilk olarak işgörenlerin örgüt sağlığı algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği T-Test ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24: Örgüt Sağlığı Alguları İle Cinsiyet Arasındaki Farklılıklarının Tespitine Yönelik T-Test Analizi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	n	s.s	\bar{X}	F Değeri	P değeri
İletişim	Erkek	189	1.097	3.452	1.876	.024*
	Kadın	175	1.149	3.186		
Katılım	Erkek	189	1.126	3.339	.096	.291
	Kadın	175	1.168	3.211		
Sadakat ve bağlılık	Erkek	189	1.192	3.519	3.048	.747
	Kadın	175	1.077	3.480		
Moral	Erkek	189	0.963	3.540	.697	.534
	Kadın	175	0.860	3.480		
Kurumsal itibar	Erkek	189	0.991	3.691	1.394	.535
	Kadın	175	0.905	3.629		
Etik	Erkek	189	1.000	3.545	.175	.884
	Kadın	175	0.956	3.560		
Performans	Erkek	189	1.148	3.434	.777	.479
	Kadın	175	1.067	3.351		
Amaç birliği	Erkek	189	0.927	3.643	.377	.119
	Kadın	175	0.881	3.494		
Liderlik	Erkek	189	1.093	3.585	2.377	.864
	Kadın	175	1.003	3.566		
Gelişim	Erkek	189	1.285	3.122	1.161	.338
	Kadın	175	1.171	3.246		
Kaynak kullanımı	Erkek	189	1.211	3.275	.158	.166
	Kadın	175	1.211	3.451		
Örgüt sağlığı genel	Erkek	189	0.801	3.510	1.820	.452
	Kadın	175	0.706	3.450		

\bar{x} : Aritmetik ortalama, s.s.: Standart sapma. *: 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 24’te yer alan sonuçlara göre işgörenlerin genel örgüt sağlığı algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0.452$ ve $p>0.05$). Diğer yandan tablo detaylı olarak incelendiğinde işgörenlerin örgüt sağlığı algılarının iletişim ($p=0.024$ ve $p<0.05$) alt boyutunda cinsiyete göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Örgüt sağlığını oluşturan diğer alt boyutların ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

İşgörenlerin örgüt sağlığı algılarının cinsiyete göre farklılıklarının tespitinden sonra, örgüt sağlığı algılarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Tablo 25’de işgörenlerin örgüt sağlığı algılarının yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için gerçekleştirilen varyans Analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 25: Örgüt Sağlığı Algılarının Yaş Gruplarına Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları

Değişkenler	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F değerleri	Anlam düzeyi
İletişim	Gruplar arası	6.588	4	1.647	1.298	.271
	Grup içi	455.659	359	1.269		
Katılım	Gruplar arası	15.626	4	3.906	3.040	.017*
	Grup içi	461.349	359	1.285		
Sadakat ve bağlılık	Gruplar arası	6.794	4	1.699	1.319	.262
	Grup içi	462.206	359	1.287		
Moral	Gruplar arası	11.949	4	2.987	3.681	.006*
	Grup içi	291.382	359	.812		
Kurumsal itibar	Gruplar arası	7.474	4	1.868	2.097	.081
	Grup içi	319.874	359	.891		
Etik	Gruplar arası	8.218	4	2.055	2.177	.071
	Grup içi	338.790	359	.944		
Performans	Gruplar arası	15.903	4	3.976	3.313	.011*
	Grup içi	430.775	359	1.200		
Amaç birliği	Gruplar arası	7.612	4	1.903	2.347	.054
	Grup içi	291.031	359	.811		
Liderlik	Gruplar arası	14.610	4	3.653	3.405	.009*
	Grup içi	385.062	359	1.073		
Gelişim	Gruplar arası	8.637	4	2.159	1.432	.223
	Grup içi	541.396	359	1.508		
Kaynak kullanımı	Gruplar arası	11.010	4	2.753	1.890	.112
	Grup içi	522.844	359	1.456		
Örgüt sağlığı genel	Gruplar arası	7.714	4.000	1.929	3.462	.009*
	Grup içi	199.976	359.000	.557		

*: 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan Varyans Analizi sonuçlarına göre; işgörenlerin örgüt sağlığı algıları genel olarak yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0.009$ ve $p<0.05$). Tablo daha detaylı incelendiğinde örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan

katılım ($p=0.017$ ve $p<0.05$), moral ($p=0.006$ ve $p<0.05$), performans($p=0.011$ ve $p<0.05$), liderlik ($p=0.009$ ve $p<0.05$) algıları ile yaş grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan söz konusu farklılaşmanın hangi yaş grubundan kaynaklandığını tespit etmek için *Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi* gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26: Bazı Örgüt Sağlığı Boyutları ve Yaş Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi Sonuçları

<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken Alt Boyutları</i>	<i>Sayı (n)</i>	\bar{x}	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken Alt Boyutları</i>	<i>Sayı (n)</i>	\bar{x}
Katılım	18-24	125	3.1120a	Performans	18-24	125	3.2680a
	25-34	151	3.2185a		25-34	151	3.2914a
	35-44	79	3.6582b		35-44	79	3.7152b
	45-54	7	3.1429a		45-54	7	4.1429b
	55 ve üzeri	2	3.5000ab		55 ve üzeri	2	3.7500b
Moral	18-24	125	3.3900a	Liderlik	18-24	125	3.5320ab
	25-34	151	3.4652ab		25-34	151	3.4172a
	35-44	79	3.7373bc		35-44	79	3.8861b
	45-54	7	4.3214c		45-54	7	4.0000b
	55 ve üzeri	2	2.7500a		55 ve üzeri	2	4.5000b
Örgüt sağlığı genel	18-24	125	3,3664a	\bar{x} : Aritmetik ortalama, a,b,c: Farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.			
	25-34	151	3,4298a				
	35-44	79	3,7190b				
	45-54	7	3,8786b				
	55 ve üzeri	2	3,7000ab				

Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi sonuçlarına göre işgörenlerin genel örgüt sağlığı algıları 18-24 yaş grubu ve 25-34 yaş grubundakiler ile 35-44 yaş grubu ve 45-54 yaş grubu arasında farklılık göstermektedir. Örgüt sağlığı alt boyutlarına ilişkin test sonuçları incelendiğinde ise katılım boyutunda 35-44 yaş grubunu temsil eden işgörenlerin örgüt sağlığı algılarının 18-24, 25-34 ve 45-54 yaş grubundaki işgörenlere göre farklı olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt sağlığına ilişkin performans alt boyutunda ise 18-24 ve 25-34 yaş grubundaki işgörenlerin diğer işgörenlere göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır. Örgüt sağlığına ilişkin moral alt boyutunda 18-24 yaş grubu ve 55 yaş üzerindeki işgörenlerin 45-54 yaş grubundaki işgörenlere göre algılarının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak örgüt sağlığına ilişkin liderlik alt boyutunda 25-34 yaş grubunda yer alan işgörenlerin diğer işgörenlere göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır.

Araştırmada bir sonraki aşamada işgörenlerin örgüt sağlığı algılarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği T-Test ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27: Örgüt Sağlığı Algıları İle Medeni Durum Arasındaki Farklılıklarının Tespitine Yönelik T-Test Analizi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	n	s.s	\bar{X}	F Değeri	P değeri
İletişim	Evli	154	1.114	3.416	.163	.186
	Bekar	210	1.137	3.257		
Katılım	Evli	154	1.125	3.429	.013	.031*
	Bekar	210	1.152	3.167		
Sadakat ve bağlılık	Evli	154	1.188	3.558	1.053	.402
	Bekar	210	1.098	3.457		
Moral	Evli	154	0.970	3.580	2.611	.221
	Bekar	210	0.870	3.461		
Kurumsal itibar	Evli	154	0.963	3.724	.078	.277
	Bekar	210	0.939	3.614		
Etik	Evli	154	0.970	3.607	.089	.359
	Bekar	210	0.984	3.512		
Performans	Evli	154	1.087	3.425	.214	.648
	Bekar	210	1.127	3.371		
Amaç birliği	Evli	154	0.910	3.636	.035	.243
	Bekar	210	0.904	3.524		
Liderlik	Evli	154	1.097	3.591	1.426	.811
	Bekar	210	1.015	3.564		
Gelişim	Evli	154	1.239	3.201	.167	.791
	Bekar	210	1.228	3.167		
Kaynak kullanımı	Evli	154	1.212	3.305	.002	.462
	Bekar	210	1.215	3.400		
Örgüt sağlığı genel	Evli	154	0.796	3.536	2.971	.231
	Bekar	210	0.725	3.440		

Tablo 27’de işgörenlerin örgüt sağlığı algılarının medeni durumlarına göre değişip değişmediğini ortaya koyan t–testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre; işgörenlerin örgüt sağlığı algıları genel olarak medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p=0.231 ve p>0.05). Tablo daha detaylı incelendiğinde örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan katılım (p=0.031 ve p<0.05) algıları ile medeni durumları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır.

İşgörenlerin örgüt sağlığı algılarının medeni durumlarına göre farklılıklarının tespitinden sonra, örgüt sağlığı algılarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve sonuçlar Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28: Örgüt Sağlığı Algularının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA (Varyans) Analizi Sonuçları

Değişkenler	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F değerleri	Anlam düzeyi
İletişim	Gruplar arası	39.079	4	9.770	8.288	.000*
	Grup içi	423.168	359	1.179		
Katılım	Gruplar arası	42.494	4	10.623	8.778	.000*
	Grup içi	434.482	359	1.210		
Sadakat ve bağlılık	Gruplar arası	10.547	4	2.637	2.065	.085
	Grup içi	458.453	359	1.277		
Moral	Gruplar arası	9.704	4	2.426	2.966	.020*
	Grup içi	293.627	359	.818		
Kurumsal itibar	Gruplar arası	4.086	4	1.021	1.134	.340
	Grup içi	323.263	359	.900		
Etik	Gruplar arası	4.925	4	1.231	1.292	.273
	Grup içi	342.083	359	.953		
Performans	Gruplar arası	13.590	4	3.397	2.816	.025*
	Grup içi	433.088	359	1.206		
Amaç birliği	Gruplar arası	3.903	4	.976	1.189	.315
	Grup içi	294.740	359	.821		
Liderlik	Gruplar arası	6.200	4	1.550	1.414	.229
	Grup içi	393.472	359	1.096		
Gelişim	Gruplar arası	.262	4	.065	.043	.997
	Grup içi	549.771	359	1.531		
Kaynak kullanımı	Gruplar arası	5.554	4	1.389	.944	.439
	Grup içi	528.300	359	1.472		
Örgüt sağlığı genel	Gruplar arası	7.754	4	1.938	3.481	.008*
	Grup içi	199.936	359	.557		

Tablo 28’de işgörenlerin örgüt sağlığı algularını eğitim durumlarının etki edip etmediğini ortaya koymak için Varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonuçlarına göre işgörenlerin örgüt sağlığı alguları genel olarak eğitim durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0.008$ ve $p<0.05$). Tablo daha detaylı incelendiğinde örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan iletişim ($p=0.000$ ve $p<0.05$), katılım ($p=0.000$ ve $p<0.05$), moral ($p=0.020$ ve $p<0.05$), performans ($p=0.025$ ve $p<0.05$) alguları ile eğitim durumu grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan söz konusu farklılaşmanın hangi eğitim durumu grubundan kaynaklandığını tespit etmek için *Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi* gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29: Bazı Örgüt Sağlığı boyutları ve Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi Sonuçları

<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken Alt Boyutları</i>	<i>Sayı (n)</i>	\bar{x}	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken Alt Boyutları</i>	<i>Sayı (n)</i>	\bar{x}
İletişim	İlköğretim	74	3.6081a	Moral	İlköğretim	74	3.7736b
	Lise	160	3.0438b		Lise	160	3.4641ab
	Üniversite	118	3.6186a		Üniversite	118	3.4682ab
	Y. Lisans	10	2.5000b		Y. Lisans	10	2.9750a
	Doktora	2	2.0000b		Doktora	2	2.7500a
Katılım	İlköğretim	74	3.5946c	Performans	İlköğretim	74	3.7365a
	Lise	160	3.0688b		Lise	160	3.3156b
	Üniversite	118	3.5000c		Üniversite	118	3.3390b
	Y. Lisans	10	1.9000a		Y. Lisans	10	2.9500b
	Doktora	2	2.0000ab		Doktora	2	2.5000b
Örgüt sağlığı genel	İlköğretim	74	3.6649a	\bar{x} : Aritmetik ortalama, a,b,c: Farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.			
	Lise	160	3.4016abc				
	Üniversite	118	3.5297ab				
	Y. Lisans	10	2.9900bc				
	Doktora	2	2.6000c				

Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi sonuçlarına göre işgörenlerin genel örgüt sağlığı algıları ilköğretim grubundakiler ile doktora grubundakiler arasında farklılık göstermektedir. Örgüt sağlığı alt boyutlarına ilişkin test sonuçları incelendiğinde ise iletişim boyutunda ilköğretim ve üniversite grubunu temsil eden işgörenlerin örgüt sağlığı algılarının lise, yüksek lisans ve doktora grubundaki işgörene göre farklı olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt sağlığına ilişkin katılım alt boyutunda ise yüksek lisans grubundaki işgörenlerin lise grubundaki işgörene lise grubundaki işgörenlerin ise ilköğretim ve üniversite grubunda yer alan işgörene göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır. Örgüt sağlığına ilişkin moral alt boyutunda ilköğretim grubundaki işgörenlerin yüksek lisans ve doktora grubundaki işgörene göre algılarının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak örgüt sağlığına ilişkin performans alt boyutunda ilköğretim grubundaki işgörenlerin diğer işgörene göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır.

İşgörenlerin örgüt sağlığı algılarının eğitim düzeylerine göre farklılıklarının tespitinden sonra, örgüt sağlığı algılarının çalışılan pozisyon göre göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve sonuçlar Tablo 30'da sunulmuştur.

Tablo 30: Örgüt Sağlığı Algılarının Çalışılan Pozisyona Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları

Değişkenler	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F değerleri	Anlam düzeyi
İletişim	Gruplar arası	21.436	4	5.359	4.364	.002*
	Grup içi	440.811	359	1.228		
Katılım	Gruplar arası	8.372	4	2.093	1.603	.173
	Grup içi	468.603	359	1.305		
Sadakat ve bağlılık	Gruplar arası	3.340	4	.835	.644	.632
	Grup içi	465.660	359	1.297		
Moral	Gruplar arası	3.336	4	.834	.998	.409
	Grup içi	299.995	359	.836		
Kurumsal itibar	Gruplar arası	4.335	4	1.084	1.205	.309
	Grup içi	323.013	359	.900		
Etik	Gruplar arası	4.232	4	1.058	1.108	.352
	Grup içi	342.776	359	.955		
Performans	Gruplar arası	17.589	4	4.397	3.679	.006*
	Grup içi	429.089	359	1.195		
Amaç birliği	Gruplar arası	8.632	4	2.158	2.671	.032*
	Grup içi	290.011	359	.808		
Liderlik	Gruplar arası	11.114	4	2.779	2.567	.038*
	Grup içi	388.558	359	1.082		
Gelişim	Gruplar arası	15.864	4	3.966	2.665	.032*
	Grup içi	534.169	359	1.488		
Kaynak kullanımı	Gruplar arası	21.563	4	5.391	3.778	.005*
	Grup içi	512.291	359	1.427		
Örgüt sağlığı genel	Gruplar arası	4.618	4	1.155	2.041	.088
	Grup içi	203.072	359	.566		

Tablo 30’da işgörenlerin örgüt sağlığı algılarını çalıştıkları pozisyona göre değişip değişmediğini ortaya koymak için Varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonuçlarına göre işgörenlerin örgüt sağlığı algıları genel olarak çalışılan pozisyon gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0.088$ ve $p>0.05$). Tablo daha detaylı incelendiğinde örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan iletişim ($p=0.002$ ve $p<0.05$), performans($p=0.006$ ve $p<0.05$), amaç birliği ($p=0.032$ ve $p<0.05$), liderlik ($p=0.038$ ve $p<0.05$), gelişim ($p=0.032$ ve $p<0.05$) ve kaynak kullanımı ($p=0.005$ ve $p<0.05$) algıları ile çalıştıkları pozisyon grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan söz konusu farklılaşmanın hangi çalışılan pozisyon grubundan kaynaklandığını tespit etmek için *Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi* gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31: Bazı Örgüt Sağlığı Boyutları ve Çalışılan Pozisyon Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken Alt Boyutları	Sayı (n)	\bar{x}	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken Alt Boyutları	Sayı (n)	\bar{x}
İletişim	Üst düzey yönetici	14	3.3214 ab	Liderlik	Üst düzey yönetici	14	3.9286 ab
	Orta düzey yönetici	38	3.5000 b		Orta düzey yönetici	38	4.0132 a
	Alt düzey yönetici	33	3.2727 ab		Alt düzey yönetici	33	3.3788 b
	İşletme personeli	187	3.4947 b		İşletme personeli	187	3.5214 b
	Sözleşmeli personel	92	2.9239 a		Sözleşmeli personel	92	3.5217 ab
Performans	Üst düzey yönetici	14	4.0357 a	Gelişim	Üst düzey yönetici	14	3.5000 ab
	Orta düzey yönetici	38	3.8026 a		Orta düzey yönetici	38	3.7105 a
	Alt düzey yönetici	33	3.3030 ab		Alt düzey yönetici	33	2.9091 b
	İşletme personeli	187	3.2380 b		İşletme personeli	187	3.0963 b
	Sözleşmeli personel	92	3.4783 ab		Sözleşmeli personel	92	3.1848 ab
Amaç birliği	Üst düzey yönetici	14	3.8929 ab	Kaynak kullanımı	Üst düzey yönetici	14	3.8571 a
	Orta düzey yönetici	38	3.9079 a		Orta düzey yönetici	38	3.8158 a
	Alt düzey yönetici	33	3.2879 b		Alt düzey yönetici	33	3.1212 b
	İşletme personeli	187	3.5401 ab		İşletme personeli	187	3.1872 b
	Sözleşmeli personel	92	3.5489 ab		Sözleşmeli personel	92	3.5326 ab

\bar{x} : Aritmetik ortalama, a,b: Farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.

Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi örgüt sağlığı alt boyutlarına ilişkin test sonuçları incelendiğinde iletişim boyutunda sözleşmeli personel grubunu temsil eden işgörenlerin örgüt sağlığı algılarının orta düzey yönetici ve işletme personeli grubundaki işgörene göre farklı olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt sağlığına ilişkin performans alt boyutunda ise işletme personeli grubundaki işgörenlerin üst düzey ve orta düzey yönetici grubundaki işgörene göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır. Örgüt sağlığına ilişkin amaç birliği alt boyutunda orta düzey yönetici grubundaki işgörenlerin alt düzey yönetici grubundaki işgörene göre algılarının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Yine örgüt sağlığına ilişkin liderlik alt boyutunda orta düzey yönetici grubundaki işgörenlerin alt düzey yönetici ve işletme personeli grubunda yer alan işgörene göre algılarının farklı olduğu görülmektedir. Gelişim alt boyunda da orta düzey yönetici grubundaki işgörenlerin alt düzey yönetici ve işletme personeli grubunda yer alan işgörene göre algılarının farklı olduğu görülmektedir. Son olarak örgüt sağlığına ilişkin kaynak kullanımı alt boyutunda üst düzey ve orta düzey yönetici grubunda yer alan işgörenlerin alt düzey yönetici ve işletme personeli grubunda yer alan işgörene göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır.

İşgörenlerin örgüt sağlığı algılarının çalışılan pozisyona göre farklılıklarının tespitinden sonra, örgüt sağlığı algılarının çalışılan bölüme göre göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve sonuçlar Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32: Örgüt Sağlığı Algılarının Çalışılan bölüme Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları

Değişkenler	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F değerleri	Anlam düzeyi
İletişim	Gruplar arası	22.701	11	2.064	1.653	.083
	Grup içi	439.546	352	1.249		
Katılım	Gruplar arası	17.804	11	1.619	1.241	.258
	Grup içi	459.171	352	1.304		
Sadakat ve bağlılık	Gruplar arası	7.345	11	.668	.509	.897
	Grup içi	461.655	352	1.312		
Moral	Gruplar arası	7.619	11	.693	.824	.616
	Grup içi	295.712	352	.840		
Kurumsal itibar	Gruplar arası	12.360	11	1.124	1.256	.249
	Grup içi	314.988	352	.895		
Etik	Gruplar arası	15.991	11	1.454	1.546	.113
	Grup içi	331.018	352	.940		
Performans	Gruplar arası	17.887	11	1.626	1.335	.203
	Grup içi	428.791	352	1.218		
Amaç birliği	Gruplar arası	7.352	11	.668	.808	.632
	Grup içi	291.291	352	.828		
Liderlik	Gruplar arası	15.806	11	1.437	1.318	.212
	Grup içi	383.866	352	1.091		
Gelişim	Gruplar arası	36.393	11	3.308	2.267	.011*
	Grup içi	513.640	352	1.459		
Kaynak kullanımı	Gruplar arası	24.218	11	2.202	1.521	.122
	Grup içi	509.636	352	1.448		
Örgüt sağlığı genel	Gruplar arası	7.409	11	.674	1.184	.297
	Grup içi	200.281	352	.569		

Tablo 32’deki sonuçlara göre işgörenlerin örgüt sağlığı algıları genel olarak çalıştıkları bölüm gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0.297$ ve $p>0.05$). Tablo daha detaylı incelendiğinde örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan gelişim ($p=0.011$ ve $p<0.05$), algıları ile çalışılan bölüm grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan söz konusu farklılaşmanın hangi çalışılan bölüm grubundan kaynaklandığını tespit etmek için *Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi* gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 33’te sunulmuştur.

Tablo 33: Bazı Örgüt Sağlığı Boyutları ve Çalışılan Bölüm Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken Alt Boyutları	Sayı (n)	\bar{x}
Gelişim	İnsan kaynakları bölümü	3	2,0000a
	Mutfak bölümü	51	2,6667ab
	Teknik bölümü	12	2,9167abc
	Güvenlik bölümü	6	3,0000abc
	Spa/wellness bölümü	51	3,0588abc
	Halkla ilişkiler bölümü	18	3,1111abc
	Yiyecek içecek bölümü	78	3,1795abc
	Muhasebe bölümü	15	3,2000abc
	Diğer bölümler	17	3,3529abc
	Kat hizmetleri bölümü	59	3,4576abc
	Ön büro bölümü	46	3,5000 bc
Satış pazarlama bölümü	8	4,1250c	

\bar{x} : Aritmetik ortalama, a,b,c: Farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.

Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi sonuçlarına göre gelişim alt boyutunda insan kaynakları bölümü grubunu temsil eden işgörenlerin örgüt sağlığı algılarının satış-pazarlama grubundaki işgörelere göre farklı olduğu anlaşılmaktadır.

İşgörenlerin örgüt sağlığı algılarının çalışılan bölüme göre farklılıklarının tespitinden sonra, örgüt sağlığı algılarının işletmede çalışma süresine göre göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve sonuçlar Tablo 34'te sunulmuştur.

Tablo 34: Örgüt Sağlığı Algılarının Çalışılan bölüme Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA (Varyans) Analizi Sonuçları

Değişkenler	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F değerleri	Anlam düzeyi
İletişim	Gruplar arası	3.284	4	.821	.642	.633
	Grup içi	458.963	359	1.278		
Katılım	Gruplar arası	3.147	4	.787	.596	.666
	Grup içi	473.828	359	1.320		
Sadakat ve bağlılık	Gruplar arası	2.863	4	.716	.551	.698
	Grup içi	466.137	359	1.298		
Moral	Gruplar arası	3.426	4	.856	1.025	.394
	Grup içi	299.905	359	.835		
Kurumsal itibar	Gruplar arası	8.498	4	2.124	2.392	.050
	Grup içi	318.850	359	.888		
Etik	Gruplar arası	4.998	4	1.250	1.312	.265
	Grup içi	342.010	359	.953		
Performans	Gruplar arası	2.835	4	.709	.573	.682
	Grup içi	443.843	359	1.236		
Amaç birliği	Gruplar arası	5.545	4	1.386	1.698	.150
	Grup içi	293.098	359	.816		

TABLO 34 DEVAMI						
Liderlik	Gruplar arası	5.546	4	1.387	1.263	.284
	Grup içi	394.126	359	1.098		
Gelişim	Gruplar arası	13.132	4	3.283	2.195	.069
	Grup içi	536.901	359	1.496		
Kaynak kullanımı	Gruplar arası	4.131	4	1.033	.700	.592
	Grup içi	529.723	359	1.476		
Örgüt sağlığı genel	Gruplar arası	3.420	4	.855	1.503	.201
	Grup içi	204.270	359	.569		

Tablo 34'te ifade edilen işgörenlerin örgüt sağlığı algılarının işletmede çalışma süresinin etki edip etmediğine yönelik olarak yapılan Varyans analizi sonuçlarına göre; işgörenlerin örgüt sağlığı algıları genel olarak işletmede çalışma süresi gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0.201$ ve $p>0.05$). Aynı zamanda örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan boyutlar ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık mevcut değildir ($p>0.05$). Diğer bir ifadeyle işgörenlerin örgüt sağlığı algılarını işletmede çalışma süreleri etkilememektedir.

Tablo 35: Örgüt Sağlığı Algılarının Turizmde Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları

Değişkenler	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F değerleri	Anlam düzeyi
İletişim	Gruplar arası	14.323	4	3.581	2.870	.023*
	Grup içi	447.924	359	1.248		
Katılım	Gruplar arası	19.410	4	4.853	3.807	.005*
	Grup içi	457.565	359	1.275		
Sadakat ve bağlılık	Gruplar arası	12.309	4	3.077	2.419	.048*
	Grup içi	456.691	359	1.272		
Moral	Gruplar arası	8.750	4	2.188	2.666	.032*
	Grup içi	294.581	359	.821		
Kurumsal itibar	Gruplar arası	4.877	4	1.219	1.357	.248
	Grup içi	322.471	359	.898		
Etik	Gruplar arası	4.245	4	1.061	1.111	.351
	Grup içi	342.764	359	.955		
Performans	Gruplar arası	7.716	4	1.929	1.578	.180
	Grup içi	438.962	359	1.223		
Amaç birliği	Gruplar arası	7.514	4	1.878	2.316	.057
	Grup içi	291.129	359	.811		
Liderlik	Gruplar arası	6.511	4	1.628	1.486	.206
	Grup içi	393.161	359	1.095		
Gelişim	Gruplar arası	2.536	4	.634	.416	.797
	Grup içi	547.497	359	1.525		
Kaynak kullanımı	Gruplar arası	9.981	4	2.495	1.710	.147
	Grup içi	523.874	359	1.459		
Örgüt sağlığı genel	Gruplar arası	5.775	4	1.444	2.567	.038*
	Grup içi	201.915	359	.562		

Tablo 35’de yer alan işgörenlerin örgüt sağlığı algılarının turizmdeki çalışma sürelerinin etki edip etmediğini ortaya koymak için yapılan Varyans analizi sonuçlarına göre; işgörenlerin örgüt sağlığı algıları genel olarak turizmde çalışma süreleri gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (p=0.038 ve p<0.05). Tablo daha detaylı incelendiğinde örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan iletişim (p=0.023 ve p<0.05), katılım (p=0.005 ve p<0.05), moral (p=0.032 ve p<0.05), sadakat ve bağlılık (p=0.048 ve p<0.05), algıları ile turizmdeki çalışma süreleri grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan söz konusu farklılaşmanın hangi turizmdeki çalışma süresi grubundan kaynaklandığını tespit etmek için *Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi* gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 36’da sunulmuştur.

Tablo 36: *Bazı Örgüt Sağlığı Boyutları ve Turizmde Çalışma Süresi Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi*

<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken Alt Boyutları</i>	<i>Sayı (n)</i>	\bar{x}	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken Alt Boyutları</i>	<i>Sayı (n)</i>	\bar{x}
İletişim	Bir yıldan az	91	3.0165a	Sadakat ve bağlılık	Bir yıldan az	91	3.2308a
	1-3 yıl	113	3.3274ab		1-3 yıl	113	3.4956ab
	4-7 yıl	81	3.4815b		4-7 yıl	81	3.5926ab
	8-11 yıl	48	3.4271ab		8-11 yıl	48	3.6250ab
	12 yıl ve üzeri	31	3.6452b		12 yıl ve üzeri	31	3.8710b
Katılım	Bir yıldan az	91	2.9011a	Moral	Bir yıldan az	91	3.3022a
	1-3 yıl	113	3.3451b		1-3 yıl	113	3.5398ab
	4-7 yıl	81	3.3457b		4-7 yıl	81	3.5401ab
	8-11 yıl	48	3.5417b		8-11 yıl	48	3.5417ab
	12 yıl ve üzeri	31	3.5484b		12 yıl ve üzeri	31	3.8952b
Örgüt sağlığı genel	Bir yıldan az	91	3.3055a	\bar{x} : Aritmetik ortalama, a,b,: Farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.			
	1-3 yıl	113	3.4889ab				
	4-7 yıl	81	3.4852ab				
	8-11 yıl	48	3.6240ab				
	12 yıl ve üzeri	31	3.7339b				

Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi sonuçlarına göre işgörenlerin genel örgüt sağlığı algıları 1 yıldan az çalışan grubu oluşturan işgörenler 12 yıl ve üzeri çalışan grubunu oluşturan işgörelere göre farklılık göstermektedir. Örgüt sağlığı alt boyutlarına ilişkin test sonuçları incelendiğinde ise iletişim boyutunda 1 yıldan az çalışan grubunu temsil eden işgörenlerin örgüt sağlığı algılarının 4-7 yıl çalışan ve 12 yıl üzeri çalışan grubundaki işgörelere göre farklı olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt sağlığına ilişkin katılım alt boyutunda ise 1 yıldan az çalışan grubundaki işgörenlerin diğer işgörelere göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır. Örgüt sağlığına ilişkin

moral alt boyutunda 1 yıldan az çalışan grubu 12 yıl üzerinde çalışan grubundaki işgörenlere göre algılarının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak örgüt sağlığına ilişkin sadakat ve bağlılık alt boyutunda 1 yıldan az çalışan grubunda yer alan işgörenlerin 12 yıl ve üzeri çalışan grubundaki işgörenlere göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır.

4.6. KATILIMCILARIN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI ALGILARININ KONTROL DEĞİŞKENLERİNE BAĞLI OLARAK DEĞİŞİMİ

Konaklama işletmelerinde katılımcıların dönüştürücü liderlik davranış algılarının kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için “Bağımsız iki grup t-testi” ve Varyans (Anova) analizi yapılmıştır. Başlıca kontrol değişkenleri olarak, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan pozisyon, çalışılan bölüm, işletmede çalışma süresi, turizmde çalışma süresi alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranışı algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir ilişki gösterip göstermediği analiz edilmiştir (Bkz. Tablo 37)

Tablo 37: *Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algıları İle Cinsiyet Arasındaki Farklılıklarının Tespitine Yönelik T-Test Analizi Sonuçları*

Boyutlar	Gruplar	N	s.s	\bar{X}	F Değeri	P değeri
Vizyon belirleme	Erkek	189	0,957	3,487	3,884	.140
	Kadın	175	0,852	3,346		
Model oluşturma	Erkek	189	0,987	3,437	,021	.114
	Kadın	175	0,975	3,274		
Amaçların kabulünü sağlama	Erkek	189	1,002	3,579	,738	.626
	Kadın	175	0,934	3,529		
Yüksek performans beklentisi	Erkek	189	0,933	3,621	,842	.663
	Kadın	175	0,891	3,579		
Bireysel destek	Erkek	189	0,959	3,345	,026	.872
	Kadın	175	0,955	3,361		
Entelektüel uyarım	Erkek	189	0,985	3,459	7,508	.893
	Kadın	175	0,817	3,446		
Dönüştürücü liderlik genel	Erkek	189	0,889	3,489	2,114	.494
	Kadın	175	0,793	3,428		

\bar{x} : Aritmetik ortalama, s.s.: Standart sapma. *: 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 37’de işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algılarının cinsiyete göre değişip değişmediğini ortaya koymak için t–testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre; işgörenlerin genel dönüştürücü liderlik davranış algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0.494$ ve $p>0.05$). Aynı zamanda işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algılarını oluşturan alt boyutlarda cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Dönüştürücü liderlik davranışı algılarının cinsiyete göre farklılık arz edip etmediğinin analizinden sonra, söz konusu dönüştürücü liderlik davranışı algılarının işgörenlerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 38’de sunulmuştur.

Tablo 38: *Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algılarının Yaş Gruplarına Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F değerleri	Anlam düzeyi
Vizyon belirleme	Gruplar arası	4.070	4	1.017	1.233	.297
	Grup içi	296.289	359	.825		
Model oluşturma	Gruplar arası	11.098	4	2.775	2.930	.021*
	Grup içi	339.996	359	.947		
Amaçların kabulünü sağlama	Gruplar arası	6.249	4	1.562	1.675	.155
	Grup içi	334.772	359	.933		
Yüksek performans beklentisi	Gruplar arası	1.647	4	.412	.492	.741
	Grup içi	300.326	359	.837		
Bireysel destek	Gruplar arası	5.714	4	1.428	1.573	.181
	Grup içi	326.048	359	.908		
Entelektüel uyarım	Gruplar arası	3.901	4	.975	1.189	.315
	Grup içi	294.496	359	.820		
Dönüştürücü liderlik genel	Gruplar arası	4.520	4	1.130	1.597	.174
	Grup içi	253.993	359	.708		

Tablo 38’de işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algılarının yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için gerçekleştirilen varyans Analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan Varyans Analizi sonuçlarına göre; işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algıları genel olarak yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0.174$ ve $p>0.05$). Tablo daha detaylı incelendiğinde dönüştürücü liderlik davranış alt boyutlarını oluşturan model oluşturma ($p=0.021$ ve $p<0.05$) algıları ile yaş grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan söz konusu farklılaşmanın hangi yaş grubundan kaynaklandığını tespit etmek için *Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi* gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 39’da sunulmuştur.

Tablo 39: *Bazı Dönüştürücü Liderlik Davranışı Boyutları ve Yaş Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi*

<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken/Alt Boyutları</i>	<i>Sayı(n)</i>	\bar{x}
Model Oluşturma	18-24	125	3.4480 ^a
	25-34	151	3.1656 ^b
	35-44	12	3.5485 ^a
	45-54	6	3.5714 ^a
	55 ve üzeri	51	4.1667 ^a

\bar{x} : Aritmetik ortalama, a,b,c: Farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.

Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranış alt boyutlarından model oluşturma boyutuna ilişkin analizler incelendiğinde 25-34 yaş grubunda yer alan işgörenlerin algılarının diğer grupta yer alan işgörelere göre farklı olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada dönüştürücü liderlik davranışı algılarının yaş gruplarına göre farklılıkları incelendikten sonra, medeni duruma göre farklılıkları Varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 40’ta sunulmuştur.

Tablo 40: *Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algıları İle Medeni Durum Arasındaki Farklılıklarının Tespitine Yönelik T-Test Analizi Sonuçları*

<i>Boyutlar</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>s.s</i>	\bar{X}	<i>F Değeri</i>	<i>P değeri</i>
Vizyon belirleme	Evli	154	3.443	.9749	4.022	.664
	Bekar	210	3.401	.8605		
Model oluşturma	Evli	154	3.307	.9861	.039	.392
	Bekar	210	3.396	.9821		
Amaçların kabulünü sağlama	Evli	154	3.557	1.0305	4.953	.971
	Bekar	210	3.553	.9242		
Yüksek performans beklentisi	Evli	154	3.575	.9903	7.544	.655
	Bekar	210	3.619	.8520		
Bireysel destek	Evli	154	3.358	1.0141	4.341	.922
	Bekar	210	3.348	.9134		
Entelektüel uyarım	Evli	154	3.465	.9392	1.209	.815
	Bekar	210	3.442	.8841		
Dönüştürücü liderlik genel	Evli	154	3.454	.9155	5.856	.930
	Bekar	210	3.462	.7894		

\bar{x} : Aritmetik ortalama, s.s.: Standart sapma. *: 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan t-testi sonuçlarına göre; işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algıları genel olarak medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir

($p=0.930$ ve $p>0.05$). Tablo daha detaylı incelendiğinde dönüştürücü liderlik davranış alt boyutlarını oluşturan boyut algıları ile medeni durumları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranışı algılarının medeni durumlarına göre farklılıklarının analizinden sonra, işgörenlerin eğitim düzeyine göre dönüştürücü liderlik davranışı algılarının farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir (Tablo 41).

Tablo 41: *Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F değerleri	Anlam düzeyi
Vizyon belirleme	Gruplar arası	5.106	4	1.277	1.552	.187
	Grup içi	295.253	359	.822		
Model oluşturma	Gruplar arası	11.064	4	2.766	2.920	.021*
	Grup içi	340.030	359	.947		
Amaçların kabulünü sağlama	Gruplar arası	9.388	4	2.347	2.541	.040*
	Grup içi	331.633	359	.924		
Yüksek performans beklentisi	Gruplar arası	7.773	4	1.943	2.371	.052
	Grup içi	294.200	359	.819		
Bireysel destek	Gruplar arası	3.280	4	.820	.896	.466
	Grup içi	328.482	359	.915		
Entelektüel uyarım	Gruplar arası	.358	4	.090	.108	.980
	Grup içi	298.038	359	.830		
Dönüştürücü liderlik genel	Gruplar arası	4.343	4	1.086	1.534	.192
	Grup içi	254.170	359	.708		

Varyans analizi sonuçlarına göre işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algıları genel olarak eğitim durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0.192$ ve $p>0.05$). Tablo daha detaylı incelendiğinde dönüştürücü liderlik alt boyutlarını oluşturan model oluşturma ($p=0.021$ ve $p<0.05$) ve amaçların kabulünü sağlama ($p=0.040$ ve $p<0.05$) algıları ile eğitim durumu grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan söz konusu farklılaşmanın hangi eğitim durumu grubundan kaynaklandığını tespit etmek için *Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi* gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 42’de sunulmuştur.

Tablo 42: Bazı Dönüştürücü Liderlik Davranışı Boyutları ve Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken Alt Boyutları	Sayı (n)	\bar{x}	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken Alt Boyutları	Sayı (n)	\bar{x}
Model oluşturma	İlköğretim	74	3.4505ab	Amaçların kabulünü sağlama	İlköğretim	74	3.5703ab
	Lise	160	3.1708a		Lise	160	3.4463ab
	Üniversite	118	3.5452b		Üniversite	118	3.7339b
	Y. Lisans	10	3.5667b		Y. Lisans	10	3.3200ab
	Doktora	2	3.0000a		Doktora	2	2.3000a

\bar{x} : Aritmetik ortalama, a,b,c: Farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.

Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranış alt boyutlarına ilişkin test sonuçları incelendiğinde model oluşturma boyutunda lise ve doktora grubunu temsil eden işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algılarının yüksek lisans ve üniversite grubundaki işgörelere göre farklı olduğu anlaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ilişkin amaçların kabulünü sağlama alt boyutunda ise doktora grubundaki işgörenlerin üniversite grubundaki işgörelere göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır.

Tablo 43'te işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranışları algılarını çalıştıkları pozisyona göre değişip değişmediğini ortaya koymak için Varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonuçlarına göre işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algıları genel olarak çalışılan pozisyon gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (p=0.001 ve p>0.05).

Tablo 43: Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algılarının Çalışılan Pozisyona Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları

Değişkenler	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F değerleri	Anlam düzeyi
Vizyon belirleme	Gruplar arası	21.862	4	5.466	7.046	.000*
	Grup içi	278.497	359	.776		
Model oluşturma	Gruplar arası	12.057	4	3.014	3.192	.014*
	Grup içi	339.037	359	.944		
Amaçların kabulünü sağlama	Gruplar arası	13.163	4	3.291	3.603	.007*
	Grup içi	327.858	359	.913		
Yüksek performans beklentisi	Gruplar arası	18.897	4	4.724	5.991	.000*
	Grup içi	283.076	359	.789		
Bireysel destek	Gruplar arası	6.745	4	1.686	1.863	.116
	Grup içi	325.016	359	.905		
Entelektüel uyarım	Gruplar arası	11.955	4	2.989	3.746	.005*
	Grup içi	286.442	359	.798		
Dönüştürücü liderlik genel	Gruplar arası	13.107	4	3.277	4.793	.001*
	Grup içi	245.406	359	.684		

Tablo daha detaylı incelendiğinde dönüştürücü liderlik alt boyutlarını oluşturan vizyon belirleme ($p=0.000$ ve $p<0.05$), model oluşturma ($p=0.014$ ve $p<0.05$), amaçların kabulünü sağlama ($p=0.007$ ve $p<0.05$), yüksek performans beklentisi ($p=0.000$ ve $p<0.05$), entelektüel uyarım ($p=0.005$ ve $p<0.05$) algıları ile çalıştıkları pozisyon grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan söz konusu farklılaşmanın hangi çalışılan pozisyon grubundan kaynaklandığını tespit etmek için *Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi* gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 44'te sunulmuştur.

Tablo 44: Bazı Dönüştürücü Liderlik Davranışı Boyutları ve Çalışılan Pozisyon Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken Alt Boyutları	Sayı (n)	\bar{x}	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken Alt Boyutları	Sayı (n)	\bar{x}
Vizyon belirleme	Üst düzey yönetici	14	3.8750c	Yüksek performans beklentisi	Üst düzey yönetici	14	4.0476b
	Orta düzey yönetici	38	3.7566c		Orta düzey yönetici	38	3.8333b
	Alt düzey yönetici	33	3.1818ab		Alt düzey yönetici	33	3.3636ab
	İşletme personeli	187	3.5254bc		İşletme personeli	187	3.7201b
	Sözleşmeli personel	92	3.0788a		Sözleşmeli personel	92	3.2790a
Model oluşturma	Üst düzey yönetici	14	3.8333b	Entelektüel uyarım	Üst düzey yönetici	14	3.7619b
	Orta düzey yönetici	38	3.6316b		Orta düzey yönetici	38	3.6754b
	Alt düzey yönetici	33	3.3232ab		Alt düzey yönetici	33	3.3434ab
	İşletme personeli	187	3.3975ab		İşletme personeli	187	3.5383b
	Sözleşmeli personel	92	3.1087a		Sözleşmeli personel	92	3.1775a
Amaçların kabulünü sağlama	Üst düzey yönetici	14	3.8143b	Dönüştürücü liderlik genel	Üst düzey yönetici	14	3.8292b
	Orta düzey yönetici	38	3.8421b		Orta düzey yönetici	38	3.7277b
	Alt düzey yönetici	33	3.3576ab		Alt düzey yönetici	33	3.2925ab
	İşletme personeli	187	3.6417b		İşletme personeli	187	3.5366b
	Sözleşmeli personel	92	3.2913a		Sözleşmeli personel	92	3.1952a

\bar{x} : Aritmetik ortalama, a,b,c: Farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.

Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi sonuçlarına göre işgörenlerin genel dönüştürücü liderlik davranış algıları sözleşmeli personel grubundakiler ile üst düzey ve orta düzey yöneticilerle birlikte işletme personeli grubu arasında farklılık göstermektedir. Dönüştürücü liderlik davranış alt boyutlarına ilişkin test sonuçları incelendiğinde ise vizyon belirleme boyutunda sözleşmeli personel grubunu temsil eden işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algılarının üst düzey ve orta düzey yönetici grubundaki işgörelere göre farklı olduğu anlaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin model oluşturma alt boyutunda ise sözleşmeli personel grubundaki işgörenlerin üst düzey ve orta düzey yönetici grubundaki işgörelere göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır. Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin amaçların kabulünü sağlama alt boyutunda sözleşmeli personel grubundaki

işgörenlerin üst düzey ve orta düzey yönetici ile beraber işletme personeli grubundaki işgörelere göre algılarının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin yüksek performans beklentisi alt boyutunda da sözleşmeli personel grubundaki işgörenlerin üst düzey ve orta düzey yönetici ile beraber işletme personeli grubundaki işgörelere göre algılarının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin entelektüel uyarım alt boyutunda sözleşmeli personel grubundaki işgörenlerin üst düzey ve orta düzey yönetici ile beraber işletme personeli grubundaki işgörelere göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır.

Tablo 45'te işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algılarına çalıştıkları departman grubunun etki edip etmediğini ortaya koymak için Varyans analizi yapılmıştır. Yapılan Varyans analizi sonuçlarına göre; işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algıları genel olarak çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0.063$ ve $p>0.05$).

Tablo 45: *Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algılarının Çalışılan Bölüme Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F değerleri	Anlamlılık düzeyi
Vizyon belirleme	Gruplar arası	14.104	11	1.282	1.577	.104
	Grup içi	286.255	352	.813		
Model oluşturma	Gruplar arası	17.704	11	1.609	1.699	.072
	Grup içi	333.390	352	.947		
Amaçların kabulünü sağlama	Gruplar arası	15.463	11	1.406	1.520	.122
	Grup içi	325.559	352	.925		
Yüksek performans beklentisi	Gruplar arası	10.651	11	.968	1.170	.307
	Grup içi	291.322	352	.828		
Bireysel destek	Gruplar arası	17.643	11	1.604	1.797	.053
	Grup içi	314.118	352	.892		
Entelektüel uyarım	Gruplar arası	12.078	11	1.098	1.350	.195
	Grup içi	286.319	352	.813		
Dönüştürücü liderlik genel	Gruplar arası	13.344	11	1.213	1.742	.063
	Grup içi	245.169	352	.697		

Tablo daha detaylı incelendiğinde dönüştürücü liderlik davranış alt boyutlarını oluşturan vizyon belirleme, model oluşturma, amaçların kabulünü sağlama, yüksek performans beklentisi, bireysel destek, entelektüel uyarım boyutları ile çalışılan bölüm grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranışı algılarının çalışma bölümüne göre farklılıklarının analizinden sonra, işgörenlerin işletmede çalışma süresine göre dönüştürücü liderlik davranışı algılarının farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir (Tablo 46).

Tablo 46: *Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algılarının İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F değerleri	Anlam düzeyi
Vizyon belirleme	Gruplar arası	11.247	4	2.812	3.491	.008*
	Grup içi	289.112	359	.805		
Model oluşturma	Gruplar arası	11.315	4	2.829	2.989	.019*
	Grup içi	339.779	359	.946		
Amaçların kabulünü sağlama	Gruplar arası	10.393	4	2.598	2.821	.025*
	Grup içi	330.628	359	.921		
Yüksek performans beklentisi	Gruplar arası	6.717	4	1.679	2.042	.088
	Grup içi	295.256	359	.822		
Bireysel destek	Gruplar arası	8.731	4	2.183	2.426	.048*
	Grup içi	323.031	359	.900		
Entelektüel uyarım	Gruplar arası	10.218	4	2.554	3.182	.014*
	Grup içi	288.179	359	.803		
Dönüştürücü liderlik genel	Gruplar arası	9.414	4	2.354	3.392	.010*
	Grup içi	249.099	359	.694		

Tablo 46’da ifade edilen işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algılarının işletmede çalışma süresinin etki edip etmediğine yönelik olarak yapılan Varyans analizi sonuçlarına göre; işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algıları genel olarak işletmede çalışma süresi gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0.010$ ve $p<0.05$). Tablo daha detaylı incelendiğinde dönüştürücü liderlik alt boyutlarını oluşturan Aynı zamanda örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan boyutlar vizyon belirleme ($p=0.008$ ve $p<0.05$), model oluşturma ($p=0.019$ ve $p<0.05$), amaçların kabulünü sağlama ($p=0.025$ ve $p<0.05$), bireysel destek ($p=0.048$ ve $p<0.05$), entelektüel uyarım ($p=0.014$ ve $p<0.05$) algıları ile işletmede çalışma süreleri grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan söz konusu farklılaşmanın hangi işletmede çalışma süreleri grubundan kaynaklandığını tespit etmek için *Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi* gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 47’de sunulmuştur.

Tablo 47: Bazı Dönüştürücü Liderlik Davranışı Boyutları ve İşletmede Çalışma Süresi Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi

<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken Alt Boyutları</i>	<i>Sayı (n)</i>	\bar{x}	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken Alt Boyutları</i>	<i>Sayı (n)</i>	\bar{x}
Vizyon belirleme	Bir yıldan az	205	3.4171 ab	Bireysel Destek	Bir yıldan az	205	3.3683 ab
	1-3 yıl	95	3.6211 b		1-3 yıl	95	3.5079 b
	4-7 yıl	52	3.0625 a		4-7 yıl	52	3.0048 a
	8-11 yıl	8	3.2188 ab		8-11 yıl	8	3.3125 ab
	12 yıl ve üzeri	4	3.7500 b		12 yıl ve üzeri	4	3.5000 ab
Model Oluşturma	Bir yıldan az	205	3.4130 b	Entelektüel uyarım	Bir yıldan az	205	3.4569 b
	1-3 yıl	95	3.4281 b		1-3 yıl	95	3.6105 b
	4-7 yıl	52	2.9487 a		4-7 yıl	52	3.0897 a
	8-11 yıl	8	3.5417 b		8-11 yıl	8	3.5833 b
	12 yıl ve üzeri	4	3.9167 b		12 yıl ve üzeri	4	3.9167 b
Amaçların Kabulünü Sağlama	Bir yıldan az	205	3.5346 ab	Dönüştürücü liderlik genel	Bir yıldan az	205	3.4683 b
	1-3 yıl	95	3.7811 b		1-3 yıl	95	3.6265 b
	4-7 yıl	52	3.2654 a		4-7 yıl	52	3.1145 a
	8-11 yıl	8	3.2000 a		8-11 yıl	8	3.3261 ab
	12 yıl ve üzeri	4	3.7000 ab		12 yıl ve üzeri	4	3.7826 b

\bar{x} : Aritmetik ortalama, a,b: Farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.

Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi sonuçlarına göre işgörenlerin genel dönüştürücü liderlik davranış algıları 4-7 yıl çalışma süresi grubundakiler ile 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 12 yıl üzeri çalışma grubu arasında farklılık göstermektedir. Dönüştürücü liderlik davranış alt boyutlarına ilişkin test sonuçları incelendiğinde ise vizyon belirleme boyutunda 4-7 yıl çalışma süresi grubunu temsil eden işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algılarının 1-3 yıl ve 12 yıl üzeri grubundaki işgörelere göre farklı olduğu anlaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin model oluşturma alt boyutunda ise 4-7 yıl çalışma süresi grubundaki işgörenlerin diğer işgörelere göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır. Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin amaçların kabulünü sağlama alt boyutunda 1-3 yıl çalışma süresi grubundaki işgörenlerin 4-7 yıl ve 8-11 yıl çalışma süresi grubundaki işgörelere göre algılarının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin bireysel destek alt boyutunda 4-7 yıl çalışma süresi grubundaki işgörenlerin 1-3 yıl çalışma süresi grubundaki işgörelere göre algılarının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin entelektüel uyarım alt boyutunda ise 4-7 yıl çalışma süresi grubundaki işgörenlerin diğer işgörelere göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır.

Tablo 48’de yer alan işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algılarının turizmdeki çalışma sürelerinin etki edip etmediğini ortaya koymak için yapılan Varyans analizi sonuçlarına göre; işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algıları genel olarak turizmde çalışma süreleri gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0.031$ ve $p<0.05$).

Tablo 48: *Dönüştürücü Liderlik Davranışı Algılarının Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik One Way ANOVA(Varyans) Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F değerleri	Anlam düzeyi
Vizyon belirleme	Gruplar arası	8.893	4	2.223	2.738	.029*
	Grup içi	291.466	359	.812		
Model oluşturma	Gruplar arası	14.176	4	3.544	3.776	.005*
	Grup içi	336.918	359	.938		
Amaçların kabulünü sağlama	Gruplar arası	6.266	4	1.567	1.680	.154
	Grup içi	334.755	359	.932		
Yüksek performans beklentisi	Gruplar arası	13.112	4	3.278	4.074	.003*
	Grup içi	288.861	359	.805		
Bireysel destek	Gruplar arası	4.578	4	1.145	1.256	.287
	Grup içi	327.183	359	.911		
Entelektüel uyarım	Gruplar arası	7.870	4	1.967	2.431	.047*
	Grup içi	290.527	359	.809		
Dönüştürücü liderlik genel	Gruplar arası	7.509	4	1.877	2.685	.031*
	Grup içi	251.004	359	.699		

Tablo daha detaylı incelendiğinde dönüştürücü liderlik davranış alt boyutlarını oluşturan vizyon belirleme ($p=0.029$ ve $p<0.05$), model oluşturma ($p=0.005$ ve $p<0.05$), yüksek performans beklentisi ($p=0.003$ ve $p<0.05$), entelektüel uyarım ($p=0.047$ ve $p<0.05$), algıları ile turizmdeki çalışma süreleri grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan söz konusu farklılaşmanın hangi turizmdeki çalışma süresi grubundan kaynaklandığını tespit etmek için *Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi* gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 49’da sunulmuştur.

Tablo 49: Bazı Dönüştürücü Liderlik Davranışı Boyutları ve Turizmde Çalışma Süresi Arasındaki Farklılığa İlişkin Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi

<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken Alt Boyutları</i>	<i>Sayı (n)</i>	\bar{x}	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken Alt Boyutları</i>	<i>Sayı (n)</i>	\bar{x}
Vizyon belirleme	Bir yıldan az	91	3.2912a	Yüksek performans beklentisi	Bir yıldan az	91	3.6117ab
	1-3 yıl	113	3.3938ab		1-3 yıl	113	3.5634a
	4-7 yıl	81	3.3210a		4-7 yıl	81	3.3580a
	8-11 yıl	48	3.6615ab		8-11 yıl	48	3.7778ab
	12 yıl ve üzeri	31	3.7661b		12 yıl ve üzeri	31	4.0645b
Model Oluşturma	Bir yıldan az	91	3.2821a	Entelektüel uyarım	Bir yıldan az	91	3.4212ab
	1-3 yıl	113	3.2979a		1-3 yıl	113	3.4307ab
	4-7 yıl	81	3.1811a		4-7 yıl	81	3.2798a
	8-11 yıl	48	3.6528ab		8-11 yıl	48	3.6250ab
	12 yıl ve üzeri	31	3.8172b		12 yıl ve üzeri	31	3.8065b
Dönüştürücü liderlik genel	Bir yıldan az	91	3.3865ab	\bar{x} : Aritmetik ortalama, a,b: Farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.			
	1-3 yıl	113	3.4571ab				
	4-7 yıl	81	3.3038a				
	8-11 yıl	48	3.6603ab				
	12 yıl ve üzeri	31	3.7770b				

Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F testi sonuçlarına göre işgörenlerin genel dönüştürücü liderlik davranış algıları 4-7 yıl turizmde çalışma süresi grubundakiler ile 12 yıl ve üzeri turizmde çalışma süresi grubu arasında farklılık göstermektedir. Dönüştürücü liderlik davranış alt boyutlarına ilişkin test sonuçları incelendiğinde ise vizyon belirleme boyutunda turizm sektöründe bir yıldan az çalışan işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranışları algılarının turizm sektöründe 12 yıl ve üzeri çalışanlara göre farklı olduğu anlaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ilişkin model oluşturma alt boyutunda ise 12 yıl ve üzeri turizmde çalışma süresi grubundaki işgörenlerin diğer işgörelere göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır. Yüksek performans beklentisi alt boyutunda 1-3 ve 4-7 yıl turizmde çalışma süresi grubundaki işgörenlerin 12 yıl ve üzeri grubundaki işgörelere göre algılarının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak entelektüel uyarım alt boyutunda 4-7 yıl turizmde çalışma süresi grubunda yer alan işgörenlerin 12 yıl ve üzeri turizmde çalışma süresi grubundaki işgörelere göre algılarının farklı olduğu saptanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan belgeli termal turizm işletmelerindeki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığına etkisi ele alınmıştır. Bu amaçla, Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren termal turizm işletmeleri çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırmada esas olarak çalışanların dönüştürücü liderlik davranış algılarının örgüt sağlığını ne derecede etkilediği üzerinde durulmuş ve genel olarak dönüştürücü liderlik davranış algıları ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda her iki değişkenin işgörenlerin kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişip değişmediği belirlenmiştir. Bu kontrol değişkenleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan pozisyon, çalışılan bölüm, işletmede çalışma süresi, turizmde çalışma süresidir. Araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan verilerin analizi sonucunda elde edilen temel bulgular ise aşağıdaki gibidir.

– Katılımcıların bazı demografik özelliklerine yönelik tanımlayıcı bulguların sonuçlarına göre; katılımcıların büyük çoğunluğunu erkekler (%51,9) oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu genç yaş grubundadır ve yarıdan fazlası (%56,9) bekârdır; Ertan (2008: 146) ‘ın turizm sektörü, genç çalışanların daha çok istihdam edildiği bir sektör olarak bilinmektedir şeklindeki ifadesi yapılan çalışmadaki sonucu destekler niteliktedir. Ayrıca katılımcıların yaklaşık yarısını lise mezunları (%43,4) oluşturmaktadır. Diğer yandan katılımcıların büyük çoğunluğu işletme personeli grubunda (%50,8) iken; departmanlar bağlamında çoğunluğu yiyecek-içecek departmanında (%21,4) çalışmaktadır. Diğer yandan katılımcıların büyük çoğunluğu işletmede 1 yıldan daha az (%56,3) bir süredir çalışmaktadır. Katılımcıların işletmede çalışma süresinin az olmasında ilde faaliyet gösteren ve araştırmaya dahil edilen otel işletmelerin çoğunun yeni açılmış olması etkilidir.

– Katılımcıların örgüt sağlığı algıları iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, performans, amaç birliği, liderlik, gelişim, kaynak kullanımı olmak üzere 11 boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların en fazla oranda kurumsal itibar boyutuna katılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan katılımcılar gelişim boyutuna daha az katılım göstermektedir. Bu bağlamda

termal otel işletmelerinde görevli işgörenler (çalışanlar ve yöneticiler) resmi ve sivil toplum kuruluşları ile ilişkileri (hükümet, iş ve toplum örgütleri, vb.) geliştirme fikrini paylaşırlar. Çalışanlar genellikle çalıştıkları departmanın itibarını artırıcı çalışmalarda bulduklarını belirtmektedir. Katılımcıların, çalıştıkları işletmede bütçeden gelişim harcamaları için belli bir pay ayrıldığı fakat yeterli olmadığı görüşünde oldukları söylenebilir. Bununla birlikte tablo genel olarak incelendiğinde araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların örgüt sağlığına ilişkin algılarının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın gerçekleştirildiği termal otel işletmesi işgörenlerinin örgütü sağlıklı olarak algıladıkları sonucuna ulaşmak mümkündür.

Araştırmada dönüştürücü liderlik davranışları vizyon belirleme, örnek model oluşturma, örgüt amaçlarının kabulünü sağlama, yüksek performans beklentisi, bireysel destek, entelektüel uyarım olmak üzere 6 boyutta incelenmiştir. Dönüştürücü liderlik boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde katılımcıların en çok yüksek performans beklentisi boyutuna katıldıkları, buna karşılık bireysel destek boyutuna en az katılımı buldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Armağan Ören (2006) de yapmış olduğu araştırma kapsamında liderlerin en çok hangi boyutun özelliklerini taşıdıklarını tespit etmeye çalışmış ve en yüksek ortalamalı boyut olarak takım çalışmalarına ve yüksek başarı beklentisine sahip oldukları fakat bireysel destek gösterme konusunda başarılı olmadıkları sonucuna ulaşmıştır. İşgörenlerin en fazla yüksek performans beklentisi boyutuna katılması aynı zamanda yöneticilerin onlardan çok şey beklediğini ve en iyi başarıyı esas aldığını göstermektedir. Dolayısıyla yöneticilerin en iyi başarı hedefiyle örgüt sağlığını pozitif yönde katkıda bulunduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte yöneticileri işgörenlerden yüksek performans beklemesi ile işletmelerin yeni açılmış olması arasında bir bağ olduğunu söylemek de mümkündür. Çünkü işletme sahipleri yatırımlarının karşılığını en kısa sürede geri almak istedikleri için yöneticilere baskı uyguluyor olabilirler. Yöneticilerde yatırımcıların beklentilerini karşılamak amacı ile işgörenler üzerinde yüksek performans beklentisi baskısı oluşturabilirler. Bu durum aynı zamanda yöneticilerin performans üzerine odaklanarak işgörenler ile bireysel düzeyde daha az ilgilenmesi sonucu da doğurmaktadır. Bu da dönüştürücü liderlik davranışlarında bireysel destek boyutunun arka planda kalmasına neden olmaktadır.

– Çalışanların dönüştürücü liderlik davranış algıları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algıları ile örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı, pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda termal konaklama işletmelerinde örgütün sağlıklı olarak faaliyetlerini sürdürmesinde yöneticilerin liderlik davranışlarının olumlu etkisi olduğu söylenilebilir. Bununla birlikte yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde pozitif yönde katkı sağladığı söylenebilir.

– Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerinin varlığı ve derecesi ile ilgili yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; dönüştürücü liderlik davranışları örgüt sağlığı ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir ve değişkenler arasındaki ilişki orta düzeydedir. Bu bağlamda araştırmanın yokluk hipotezi olan “*Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.*” hipotezi reddedilerek, “*Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise örgüt sağlığı ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama*, anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise entelektüel uyarım ve yüksek performans beklentisi alt boyutları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle termal otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik fonksiyonlarını gerçekleştiren yöneticilerin örgütü başarıya ulaştırmada öncelikle ortak amaçların tüm işgörenler tarafından benimsenmesi gerektiğine inandığı ve bu yönde işgörenler üzerinde etkileri olduğu söylenebilir. Regresyon analizi sonuçlarına göre dikkati çeken bir diğer unsur ise işgörenlerin dönüştürücü liderlik algılarında yüksek performans beklentisinin en üst düzeyde olmasına rağmen, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerinde yüksek performans beklentisinin herhangi bir etkisi olmamasıdır. Buna göre termal otel işletmesi yöneticilerinin işgörenlerden yüksek performans beklemekle birlikte bunu stratejik olarak örgüt sağlığı bağlamında değerlendirmede, yalnızca üstlerini memnun etme arayışı içerisinde olduğu söylenebilir.

– Değişkenler ayrı ayrı ele alındığında ise, iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, etik, amaç birliği, gelişim, kaynak kullanımı alt boyutlarının dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı düşük düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu, bununla birlikte moral, kurumsal itibar, performans, liderlik alt boyutlarının dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yöneticilerin örgüt sağlığı değerlendirmelerinde işgörenlerin moral ve motivasyonlarına önem vererek, liderlik fonksiyonları ile onları yönlendirebileceği algısına sahip olduğu, ancak bu noktada izleyicileri konumundaki işgörenleri ile olan iletişimlerine çok fazla dikkat etmedikleri, onlara nispeten az gelişim imkanları sundukları sonucuna ulaşılabilir

– Katılımcıların örgüt sağlığı algılarının kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişiminin analizi sonucunda genel örgüt sağlığı algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği, diğer yandan ise örgüt sağlığı algılarının iletişim alt boyutunda cinsiyete göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu bağlamda termal otel işletmelerinde görevli erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre yöneticiler ile daha fazla ve daha sağlıklı iletişim kurabildiği sonucuna ulaşılabilir. Kadın işgörenlerin yöneticileri ile daha az iletişim kurmasında ise psikolojik unsurların etkili olduğunu söylemek mümkündür.

– Katılımcıların örgüt sağlığı algıları genel olarak yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu kapsamda genç yaş gurubunda yer alan işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarının az olması nedeniyle daha çok maddi unsurlar üzerine odaklandığı, diğer yandan orta ve ileri yaş gurubundaki işgörenlerin işletmede daha uzun süre çalışmaları dolayısıyla örgüte daha fazla bağlı olduğu ve örgütü sahiplendiği, bunun da örgüt sağlığı üzerinde pozitif katkı sağladığı söylenebilir. Örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan katılım, moral, performans, liderlik algıları ile yaş grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılım boyutunda 35-44 yaş grubundaki işgörenlerin diğerlerine göre örgüt sağlığı algılamalarının yüksek olmasında bu yaş grubundaki kişilerin şef ve/veya alt düzey yönetici konumunda olmasının etkili olduğu, 45-54 yaş grubunda olan işgörenlerin işletmede uzun süredir çalışmaları nedeniyle moral boyutuna daha fazla katılım gösterdiği söylenebilir. 25-34 yaş grubunu temsil eden işgörenlerin liderlik boyutunda daha az katılım göstermelerinde ise bu işgörenlerin

daha önce belirtildiği üzere daha çok maddi unsurlar üzerine odaklandığı ve bu kapsamda kişisel gelişim vb. unsurlara daha az önem verdikleri için yöneticileri bu yöndeki etkilerini gözardı ettiği söylenebilir.

– Katılımcıların örgüt sağlığı algıları genel olarak medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan katılım algıları ile medeni durumları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla hem bekar hem de evli işgörenler örgüt sağlığına yakın düzeyde önem vermektedirler.

– Katılımcıların örgüt sağlığı algıları genel olarak eğitim durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermeyip, örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan iletişim, katılım, moral, performans algıları ile eğitim durumu grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İletişim boyutunda yüksek lisans ve doktora eğitimi almış işgörenler işletmelerde daha çok orta ve üst kademelerde yer aldıkları için örgütün stratejik hedeflerini zaten bilmekte ve temel sorumlulukları kapsamında örgüt sağlığı ile ilgili faaliyetleri bizzat gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle de yöneticilerle örgütün sağlıklı kılınması noktasında diğer gruplara oranla daha az konuşmaktadırlar. Diğer yandan yöneticiler alt kademelerde genellikle eğitim düzeyi daha düşük işgörenlerin örgüte sahip çıkması ve amaçların kabulü bağlamında onlarla daha yoğun iletişim kurmaktadırlar. Benzer şekilde ilköğretim mezunu çalışanların termal otel işletmelerinde daha alt kademelerde çalıştığı öngörülürse yöneticilerin bu kesimle performans beklentileri konusunda daha fazla görüştüğü ve bunun işletmenin başarısı açısından elzem olduğunu belirttikleri savunulabilir.

– Katılımcıların örgüt sağlığı algıları genel olarak çalışılan pozisyon gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan iletişim, amaç birliği, liderlik, gelişim ve kaynak kullanımı algıları ile çalıştıkları pozisyon grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

– Katılımcıların örgüt sağlığı algıları genel olarak çalıştıkları bölüm gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemekte olup, örgüt sağlığı alt boyutlarında ise sadece gelişim algıları ile çalışılan bölüm grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık oluştuğu sonucu elde edilmiştir.

– Katılımcıların örgüt sağlığı algıları ile çalışma süresi değişkeninde hem örgüt sağlığı algıları genel olarak hem de örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan boyutlar ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılığın mevcut olmadığı sonucu elde edilmiştir.

– Katılımcıların örgüt sağlığı algıları genel olarak turizmde çalışma süreleri gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Diğer yandan örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan iletişim, katılım, moral, sadakat ve bağlılık, algıları ile turizmdeki çalışma süreleri grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bu noktada turizmde yeni çalışmaya başlayan işgörenlerin örgüt sağlığı algıları diğerlerine oranla daha az iken, turizmde çalışma süresi arttıkça örgüt sağlığı algılarının düzenli olarak arttığı görülmüştür. Nitekim örgüt sağlığı algıları en yüksek olan işgörenlerin 12 yıl ve daha fazla süredir turizmde çalıştığı tespit edilmiştir. Burada turizm sektörüne yeni giren bireylerin turizm sektörünü daha çok geçici bir süre çalışılacak bir sektör olarak değerlendirmesi, sektörde yeni oldukları için turizm endüstrisinin işleyişi ve rekabet koşullarında başarının kriterlerini tam olarak bilmedikleri için örgüt sağlığına daha az önem verdikleri düşünülebilir. Diğer yandan uzun süredir turizm sektöründe çalışan işgörenlerin gelirini b sektöre bağlaması ve bu sektörde kariyer yaparak daha üst pozisyonlarda çalışmalarını nedeniyle örgüt sağlığı üzerine daha çok eğildikleri söylenebilir.

– Dönüştürücü liderlik davranış algılarının cinsiyete göre değişip değişmediğini ortaya koyan t-testi bulgularına göre genel dönüştürücü liderlik davranış algılarının ve dönüştürücü liderlik davranış algılarını oluşturan alt boyutların cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

– Katılımcıların dönüştürücü liderlik davranış algılarının genel olarak yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, dönüştürücü liderlik davranış alt boyutlarını oluşturan model oluşturma algıları ile yaş grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda termal otel işletmelerinde görevli tüm işgörenlerin yöneticilerin faaliyetlerini benzer şekilde değerlendirdiğini söylemek mümkündür.

– Katılımcıların dönüştürücü liderlik davranış algıları ile medeni durum değişkeninde hem dönüştürücü liderlik davranış algıları genel olarak hem de dönüştürücü liderlik davranış alt boyutlarını oluşturan boyutlar ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılığın mevcut olmadığı sonucu elde edilmiştir.

– Katılımcıların dönüştürücü liderlik davranış algıları genel olarak eğitim durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat dönüştürücü liderlik alt boyutlarını oluşturan model oluşturma ve amaçların kabulünü sağlama algıları ile eğitim durumu grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu noktada termal otel işletmelerinde doktora eğitim almış işgören sayısının az olması ve bu kişilerin genellikle üst düzey pozisyonlarda çalışması sebebiyle yöneticiler bu işgörelere daha az vakit ayırdığı söylenebilir. Diğer yandan üniversite mezunu işgörenlerin işletmede kariyer hedeflemesi nedeniyle yöneticiler bu işgörelere işletmenin amaçlarını daha detaylı anlatmakta ve bu amaçlar doğrultusunda çalışmalarını istemektedirler. Bu da üniversite mezunu işgörenlerin dönüştürücü liderlik özelliklerinden amaçların kabulünü sağlama boyutuna diğerlerine oranla daha fazla katılımına neden olmaktadır.

– Katılımcıların dönüştürücü liderlik davranış algıları genel olarak ve dönüştürücü liderlik alt boyutlarını oluşturan vizyon belirleme, model oluşturma, amaçların kabulünü sağlama, yüksek performans beklentisi, entelektüel uyarım algıları ile çalıştıkları pozisyon grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla termal otel işletmesindeki yöneticilerin tüm pozisyonlar bağlamında liderlik rollerini etkin olarak gerçekleştirdikleri söylenebilir.

– Katılımcıların dönüştürücü liderlik davranış algıları ile çalıştıkları departman değişkeninde hem dönüştürücü liderlik davranış algıları genel olarak hem de dönüştürücü liderlik davranış alt boyutlarını oluşturan boyutları ile katılımcıların çalıştıkları departman arasında anlamlı bir farklılığın mevcut olmadığı sonucu elde edilmiştir.

– Katılımcıların dönüştürücü liderlik davranış algıları genel olarak ve dönüştürücü liderlik alt boyutlarını oluşturan boyutlar vizyon belirleme, model

oluşturma, amaçların kabulünü sağlama, bireysel destek, entelektüel uyarım algıları ile işletmede çalışma süreleri grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir. Gerçekleştirilen analizlerde termal otel işletmelerinde 4-7 yıl arasında çalışan işgörenlerin dönüştürücü liderlik algılarının hem genel olarak hem de alt boyutlar bağlamında diğer gruplara göre daha düşük anlaşılmıştır. Burada işletmelerde 4-7 yıl arasında çalışan işgörenlerin kıdemleri dolayısıyla terfi konusuna odaklanmaları ve bu bağlamda yöneticilerle daha çok bu kapsamda iletişim kurmalarının etkili olduğunu söylemek mümkündür.

– Katılımcıların dönüştürücü liderlik davranış algıları genel olarak ve dönüştürücü liderlik davranış alt boyutlarını oluşturan vizyon belirleme, model oluşturma, yüksek performans beklentisi, entelektüel uyarım, algıları ile turizmdeki çalışma süreleri grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buradaki farklılığın turizm sektöründe 12 yıl ve üzeri çalışan bireylerin işletmelerde orta ve/veya üst düzeyde çalışması, diğer yandan 4-7 yıldır turizm sektöründe çalışan bireylerin terfi olanaklarını araştırması varsayımının dönüştürücü liderlik algılarının farklılaşmasında etkili olduğu düşünülebilir.

Yukarıdaki temel bulgular doğrultusunda termal konaklama işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütün sağlıklı kılınmasında önemli bir role sahip olduğu görölmektedir. Nitekim Yıldırım (2006), Cemaloğlu (2007), Korkmaz (2007) gibi çeşitli yazarlar yapmış oldukları araştırmalarda dönüştürücü liderlik stillerinin örgüt sağlığı ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte Gregory'nin (1986) eğitim alanında yapmış olduğu araştırmada liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerinde etkisi olmadığı saptanmıştır. Buradan hareketle dönüştürücü liderlik stillerinin araştırmanın gerçekleştirildiği sektör veya gruba göre örgüt sağlığı üzerinde farklı düzeylerde etkili olduğu söylenebilir.

Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen bu araştırma literatür ve sektör yöneticileri açısından önemli sonuçlar içermekle birlikte araştırma sonuçlarının sadece ilgili örneklem grubu ile sınırlı olduğu unutulmamalıdır. Diğer yandan konunun daha iyi anlaşılması, literatüre ve turizm sektörüne daha çok katkı sağlanması için;

- Farklı konaklama işletmelerinde (kıyı otelleri, kongre otelleri vb.) ve farklı işgören grupları (kadrolu ve geçici işgörenler vb.) üzerinde araştırmalar yapılarak elde edilecek sonuçların mevcut araştırma sonuçları ile karşılaştırılması,
- Turizm sektörü içerisinde yer alan seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri, rekreasyon işletmeleri gibi diğer işletmelerde de benzer çalışmalar gerçekleştirilerek turizm sektörü bağlamında katkı sağlanması,
- Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerinin farklı araştırma yöntemleri (gözlem, mülakat vb.) ile ortaya konulması,
- Gerçekleştirilecek çalışma sonuçlarının sektör temsilcileri ile paylaşılarak sektöre katkı sağlanması,
- Otel işletmelerinde yönetici pozisyonundaki kişiler ile görüşülerek hem örgüt sağlığı hem de dönüştürücü liderlik konusunda fikir alışverişinde bulunulması, gerekirse eğitim seminerlerinin düzenlenmesi gerekmektedir.

Böylelikle konu ile ilgili olarak literatüre daha fazla katkılar sağlanacağı ve dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılacağı açıktır.

KAYNAKÇA

- Afyon İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (2012). Erişim Tarihi: 05.01.2012.
<http://www.afyonkulturturizm.gov.tr/belge/1-59257/konaklama.html>.
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akbaba Altun, S. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim-Online*. 2 (1), 10-17.
- Akbaba Altun, S., (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi. İstanbul.
- Alkan, O. (2006). *Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Uygulamadan Bir Örnek*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Alkın, C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi. Edirne.
- Arıkan, E. (2011). *Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi. Afyonkarahisar.
- Arslantaş, C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı:1, 261-286.
- Avcı, U., Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi* 11 (16), 1-20.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. ve Yammarino F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15 (4), 9-16.

- Aydıntan, B. (2009). Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 257-274.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-215.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 5 (2).
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*.18 (3) 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1) 9-32.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Secon Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Başar, İ. (2011). *Örgütsel Sağlık: İzmir’de Bir Belediyede Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Celal Bayar Üniversitesi. Manisa.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Yayınları.
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*. (4. Baskı). Ankara
- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyonkarahisar.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *Leaders, The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row, New York
- Berber, A, (2000). Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı,Gelişimi ve Dönüştürücü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11 (36).
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6 (9) 59–85.

- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ., Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Brownell, J. (2010). Leadership in the Service of Hospitality, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (3), 363-378.
- Bruhn, J. G. (2001). *Trust and the Health of Organizations*. Kluwer Academic / Plenum Publishers, New York, akt. Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2007). İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(1), 137-154.
- Bucak, E.B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkileri. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*. Sayı: 7, 1-17.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4) 571-602.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(57) 5-34.
- Buluç, B.(1998). Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*. 4 (20) 1205-1213.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row: New York.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cemaloğlu, N., (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 2, 165-194.
- Clark, R. A., Hartline, M. D. ve Jones, K. C. (2009). The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50 (2), 209-231.
- Coşkun, F. (2005). *Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncüyıl Üniversitesi. Van

- Çakar, U., Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerekir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18 (2) 83-98.
- Çakınberk, A., Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 24, 102-119.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2) 23-39.
- Çelik, Vehbi. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 4 (16) 1-20.
- Çoban, N., (2007). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları (Antalya İli Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Akdeniz Üniversitesi. Antalya.
- Çömez, P. (2007). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. USA, Florance: Cengage Learning, Inc.
- Demir, C., Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1) 17-41.
- Demir, H., Okan, T. (2008). Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim*. 19 (61) 72-90.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 6 (23), 353-373.
- Dinçer, O. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul
- Doğan, A. & Bozkurt, S. (2008). İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları ile Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*, 19 (60), 61-73.
- Doğan, İ., (2011). Ders Notları.

- Duygulu, E., Erogluer, K. (2006). Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 21 (2), 1-21.
- Dünya Turizm Örgütü (2012). Erişim Tarihi: 20.12.2012
<http://mkt.unwto.org/en/barometer>.
- Dvir T., Eden, D, Avolio, B. J. ve Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*. 45 (4), 735-744.
- Emhan, A. (2005). *Organizasyon sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi)Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post- Modern Bir Yaklaşım: Dönüşümcü Liderlik. *Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu, Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Eğitim ve Doktrin Komutanlığı konferansı dâhilinde "Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu (Bildiriler Kitabı)"* Ankara.
- Erçetin, S. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Kahramanmaraş.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon* (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ergeneli, A. (2009). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 50 (1), 115-140.
- Ergin, U. (2008). *Okul Sağlığının Oluşmasında Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerinin Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi İstanbul.
- Erkuş, A., Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 187-209.

- Erkutlu, H. (2008),The İmpact Of Transformational Leadership On Organizational And Leadership Effectiveness: The Turkish Case, *Journal of Management Development*, 27 (7), 708 – 726.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: TODAİE Yayınları Sayı: 178,
- Erturgut, R. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)Kocaeli Üniversitesi. Kocaeli.
- Fliegner H.R.,(1984). *School Leadership and Organizational Health: A Simulated Teaching Unit*. Dissertation Abstracts International, 45 (6), (1587-A).
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Gregory B.A, (1986). The Effects of Situational Leadership on Organizational Health and Academic Achievement. Dissertation Abstracts International, 47 (8), (2889-A).
- Güçlü, N. (2003). *Örgüt Kültürü. Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6), 147-159.
- Güdüoğlu, N., Bahçecik,N. (2011). *Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları Ve Öğrenen Organizasyon Özelliklerinin Belirlenmesi. Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 4 (1), 103-114.
- Gül, H. (2007), İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (13), 318- 332.
- Gül, H., Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel

- Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 25, 237-249.
- Güzel, T., Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 9 (2), 280- 296.
- Halis, M., Yaşar Uğurlu, Ö. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 10 (2), 101-123.
- Hinkin, T. R. ve Tracey, J. B. (1994). Transformational Leadership In The Hospitality Industry. *Journal Of Hospitality And Tourism Research*. 18 (1), 49-63.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.
- İşcan, Ö.F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi. Erzurum.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt:11, 160-177.
- İşcan, Ö.F., Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6 (2), 180-193
- Jago, A. G. (1982). *Leadership: Perspectives in Theory and Research*. Management Science. 28 (3), 315-335.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T., Çalışkan, N. (2008). Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi Ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.

Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), 9 (3), 63-71

- Karcıoğlu, F. (2000). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (1-2), 265-283.
- Kaya, H. (2008). Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*. Sayı:155, 119-143.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. (1. Baskı). İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kırel, Ç. (2000). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 43-59.
- Kırılmaz S., Kırılmaz, H. (2010). Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma. *Türk İdare Dergisi*. Sayı: 469, 119-138.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*. 68 (3), 207-222
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. (8. Baskı). İstanbul: Deta Basım.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların Ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 43, 401-422.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 49, 57-91.
- Kozak, N., Kozak, M. A., Kozak, M. (2010). *Genel Turizm*. (10. Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık
- Köseoğlu, M. A. ve Karayormuk, K. (2009). Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var Mıdır? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 175-193.

- Kuhnert, Karl W. ve Lewis, Philip. (1987). *Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis*. The Academy of Management Review; Oct;12, 4; ABI/INFORM Global P, 648-657.
- Lyden, J. A. ve Klingele, W. E. (2000). *Supervising Organizational Health*. Supervision, 61 (12), 3-6.
- Miller, Renee L. - Griffin, Mark, - Hart, Peter M., (1999). *Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness*. Work & Stress, Vol:13, akt: Emhan, A. (2005). *Organizasyon sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Çev: Bulut, G. İstanbul: MESS Yayınları.
- Murat, G., Açıkğöz, B. (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler. *Kamu-İş*; 10 (2), 153-171.
- Neal, A. Heskets, B. (2001). *Productivity in Organizations*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil ve C. Vıswesvaran. (Ed.) Second Edition. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. London: Sage Publications Ltd.
- Nicholls, John. (1994). *The 'Heart, Head and Hands' of Transforming Leadership*. Leadership&Organization Development Journal, 15 (6), 8-15.
- Olgun, İ.(2012). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Sağlığına Etkisinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi [Kahramanmaraş İli Merkez İlçe Örneği]*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.
- Ordu, A. (2011). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi. Denizli.
- Ören, A. (2006). *Günümüziün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- Özalp İ., Öcal, H., (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-226.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi* (2. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özgül Aydın, E. (2009). *Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi. Ankara.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: İleri Ofset.
- Polatçı, S. ve Ardıç, K. (2007). İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 21 (1), 137-154.
- Rodoplu, D. (2004). Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri. *Review of Social, Economic & Business Studies*. 3(4). 251-273.
- Saylı, H., Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, 193-210.
- Serinkan, C. ve İpekçi,İ. (2005). Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10 (1), 281-294.
- Sezgin, F., (2003). Kriz Yönetimi. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8), 181- 195.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(3), 97-118.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Şimşek, M.Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon* (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Tabak, A., Sığır, Ü., Eroğlu, A., Hazır, K. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi:

- Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 387-397.
- Taş, S. (2009). Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği. *SDU International Journal of Technologic Sciences*. 1 (2), 1-9.
- Tekin, S. (2011). *Sihirli Liderler*. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (14), 1–16.
- Tetik, S. (2008). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi. Manisa.
- Tezcan, Y. (2006). *Lideğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- Torrington, D., Weightman, J. and Kirsty, J. (1989). *Effective Management: People And Organisation*. Prentice Hall International Ltd. Great Britain, akt. Buluç, B.(1998). Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*. 4 (20), 1205-1213.
- Tosun, M. (1981). *Örgütsel Etkililik*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Tracey, J. B. ve Hinkin, T. R. (1994). Transformational Leaders In The Hospitality Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 35 (2),18-24.
- Tutar H., Tuzcuoğlu F., Argun Ç. ve Akman E., (2009). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *1. Uluslararası Davraz Kongresi*. Isparta.
- Tüfekçi, A. (2006). *Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi. Afyonkarahisar.
- Türker, Y. (2010). *İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- Uen, J. F., Wu, T., Teng, H. C., Liu, Y.S. (2012), Transformational Leadership And Branding Behavior In Taiwanese Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (1). 26 – 43.
- Uğurluoğlu, Ö., Çelik Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2), 121-156.
- Uras, M. (2000). Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 7, 124-131.
- Werner, I., (1993). *Leadership Skills for Executives* (V. Üner Çev.) İstanbul: Rota Yayın.
- Wilson, Broadley R.A - Wagner, Donald I., (1997). *Developing Organizational Health At The Worksite*. American Journal Of Health Studies, Vol: 3, Issue: 2, akt: Emhan, A. (2005). *Organizasyon sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 1(2). 51-69.
- Yavuz, E., Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*. 1 (2), 17-35.
- Yazgan, C. (2007). *Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Bolu.
- Yıldırım C., (2006). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Yılmaz, H. (2010). *Stratejik Liderlik*. (2. Baskı). İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Managment*. 15 (2), 251-389.

- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay On Current Conceptions Of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership In Organizations*. Englewood Cliffs, N.J Prentice Hall, akt. Buluç, B.(1998). Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*. 4 (20), 1205-1213.
- Yükçü, S., Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 1-13.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, Uğur. (1997). Harekete Geçirici Liderlik ve işe Yönelik Liderlik. *MPM-Verimlilik Dergisi*, 4(13).
- Zencir, E. (2004). *Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.
- Zopiatis, A., Constanti, P. (2012), Extraversion, Openness And Conscientiousness: The Route To Transformational Leadership in the Hotel Industry, *Leadership & Organization Development Journal*, 33 (1) 86 – 104.

EK: 1

Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığına Etkisini Belirlemeye Yönelik Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu “*Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığına Etkisi: Afyonkarahisar İli’nde Bir Uygulama*” konulu Yüksek Lisans tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmış olup elde edilen veriler yalnızca analiz amaçlı kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı olarak yürütülebilmesi sizlerin anketimizi doldurmanıza bağlıdır. Katılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Tuba VURAL
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
tuba_vural_84@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Mustafa SANDIKÇI
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz;

- Erkek Kadın

2. Yaşınız

- 18-24 yaş 25-34 yaş 35-44 yaş 45-54 yaş 55 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz

- Evli Bekar

4. Eğitim düzeyiniz;

- İlkokul/ilköğretim Lise Üniversite Yüksek Lisans Doktora

5. İşletmedeki pozisyonunuz;

- Üst düzey yönetici Orta Düzey Yönetici Alt Düzey Yönetici
 İşletme personeli Sözleşmeli işletmenin personeli

6. İşletmede çalıştığınız bölüm;

- Ön Büro Bölümü Kat Hizmetleri Bölümü Yiyecek-İçecek Bölümü
 Muhasebe Bölümü Spa/Wellness Bölümü Halkla İlişkiler
 Teknik Servis Bölümü Mutfak Bölümü Güvenlik Bölümü
 İnsan Kaynakları Bölümü Satış Pazarlama Diğer

7. İşletmede çalışma süreniz;

- 1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-11 yıl 12 yıl ve üzeri

8. Turizm sektöründe çalışma süreniz;

- 1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-11 yıl 12 yıl ve üzeri

Sayın Katılımcı,	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<i><u>Örgüt Sağlığı Boyutları'nı ölçmek amacıyla oluşturulan aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi seçeneklerden birine (x) işareti koyarak belirtiniz.</u></i>					
Yöneticiler/şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.	①	②	③	④	⑤
Departman/bölmeler arasındaki iletişim açık ve kolaydır.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.	①	②	③	④	⑤
Organizasyonda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
Organizasyon çalışanlarının moral düzeyi yüksektir.	①	②	③	④	⑤
Organizasyon çalışanlarının motivasyonu yüksektir.	①	②	③	④	⑤
Organizasyon çalışanları arasında arkadaşça bir ortam vardır.	①	②	③	④	⑤
Organizasyon kayda değer bir üne sahiptir.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlar, organizasyonun itibarını artırıcı faaliyetlerde bulunurlar.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlara, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar.	①	②	③	④	⑤
Organizasyonda kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Organizasyonda yazılı etik kodlar mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.	①	②	③	④	⑤
Başarı, yöneticiler/şefler tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.	①	②	③	④	⑤
Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler.	①	②	③	④	⑤
Yöneticiler/şefler, organizasyonun yararına olacak şekilde hareket ederler.	①	②	③	④	⑤
Yöneticiler/şefler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.	①	②	③	④	⑤
Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur.	①	②	③	④	⑤

Sayın Katılımcı, <i>Yöneticilerin personele karşı tutumlarını ölçmek amacıyla oluşturulan aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi seçeneklerden birine (x) işareti koyarak belirtiniz.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	①	②	③	④	⑤
Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	①	②	③	④	⑤
Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	①	②	③	④	⑤
Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	①	②	③	④	⑤
Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	①	②	③	④	⑤
İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	①	②	③	④	⑤
Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	①	②	③	④	⑤
Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	①	②	③	④	⑤
Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	①	②	③	④	⑤
İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	①	②	③	④	⑤
Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	①	②	③	④	⑤
Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	①	②	③	④	⑤
Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	①	②	③	④	⑤
İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	①	②	③	④	⑤
İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	①	②	③	④	⑤

Görüşleriniz:

.....

.....

.....

.....

.....