

Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma

The Relationship between Organizational Culture and Leadership in Travel Agencies: A Search in Kuşadası Area

Özkan TÜTÜNCÜ*, Yılmaz AKGÜNDÜZ**

*Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Kaynaklar Kampüsü, 35160 Buca, İzmir.
E posta: ozkan.tutuncu@deu.edu.tr

**Dr., Milli Eğitim Bakanlığı
E-posta: yilmaz-akgunduz@hotmail.com

MAKALE BİLGİLERİ

Makale İşlem Bilgileri:

Gönderilme tarihi: 17 Haziran 2011
Birinci düzeltme: 26 Ağustos 2011
İkinci düzeltme: 18 Ekim 2011
Üçüncü düzeltme: 29 Kasım 2011
Kabul: 2 Aralık 2011

Anahtar sözcükler:

Örgüt kültürü,
Liderlik,
Seyahat Acenteleri,
Kuşadası.

ARTICLE INFO

Article history:

Submitted: 17 June 2011
Resubmitted: 26 August 2011
Resubmitted: 18 October 2011
Resubmitted: 29 November 2011
Accepted: 2 December 2011

Key words:

Organizational culture,
Leadership,
Travel agencies,
Kuşadası.

GİRİŞ

Ürün ile tüketici arasında ilişki kuran, turistik ürünü oluşturan veya aracı olarak dağıtımını yapan örgütsel bir yapıya sahip (Peköz ve Yarcan 1998:6) seyahat işletmeleri, tur operatörleri ve seyahat acenteleridir (Öner 1997:14). Seyahat acenteleri, turistlerin ihtiyaçlarının karşılanmasında aracılık

ÖZ

Bu çalışmanın amacı seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amacı başarmak için, Ogbonna ve Harris tarafından Deshpande ve arkadaşlarının çalışmasından uyarlanmış örgüt kültürü ölçeği ve Ogbonna ve Harris tarafından House, House ve Dessler'in çalışmasından uyarlanmış liderlik tutum ölçeğini içeren bir anket uygulanmıştır. Kuşadası bölgesindeki seyahat acentelerinde çalışan 136 işgören örneklem olarak basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiştir ve her bir seyahat acentesinin örgüt kültürü ve yöneticilerin liderlik tarzları bu anket ile ölçülmüştür. Liderlik ve örgüt kültürü ölçeğinin yapısal geçerliliği, açıklayıcı faktör analizleri ile gerçekleştirilmiştir. Ogbonna ve Harris tarafından ölçüldüğü gibi, örgüt kültürü için; yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, bürokratik kültür ve toplumcu kültür, liderlik için; katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve yönlendirici liderlik desteklenmektedir. Ölçeğin içsel tutarlılığı, Cronbach's alpha güvenilirlik testinin ortaya koyduğu gibi, hem iki ölçeğin bütününde hem de üç liderlik stiline ve dört örgüt kültürü türlerinin her birinde yeterlidir. Örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmış ve örgüt kültürünün liderlik ile ilişkisi ayrıca regresyon analiziyle ortaya konulmuştur. Korelasyon analizine göre; yenilikçi kültür ve rekabetçi kültür arasında; destekleyici liderlik ve yenilikçi kültür arasında; yönlendirici liderlik ve toplumcu kültür arasında; katılımcı liderlik ve yenilikçi kültür arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, katılımcı liderlik ve bürokratik kültür arasında ise anlamlı fakat negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Regresyon analizine göre; Kuşadası'nda toplumcu kültürün seyahat acenteleri için en iyi örgüt kültürü türü olduğu belirlenmiştir.

ABSTRACT

The purpose of this study is to reveal the relationship between the organizational culture and leadership in travel agencies. In order to achieve this goal, a survey that contains the measure of organizational culture adapted from that of Deshpande et al. by Ogbonna and Harris and the measure of perceived leadership style adapted from that of House and House and Dessler by Ogbonna and Harris. The organization culture of each travel agency and leadership styles of managers were measured by this survey. As the sample of this study, 136 employees of travel agencies in the region of Kuşadası were selected through simple random sampling method. Preliminary construct validity of leadership and organizational culture was tested using exploratory factor analysis. The existence of four dimensions of organizational culture and three dimensions of leadership, as measured by Ogbonna and Harris, were supported: for organization culture; innovative culture, competitive culture, bureaucratic culture, and community culture and for leadership; participative leadership, supportive leadership, and instrumental leadership. Internal consistency, as assessed by Cronbach's alpha, for each of the content areas within each of three leadership styles and four organization culture types, was found to be adequate to demonstrate reliability. Correlation analysis was made to determine the relationship between organizational culture and leadership and organizational culture. The regression analysis for the relation of the organizational culture to the leadership was done. According to correlation analysis, it was found that there is a significant and positive relationship between innovative culture and competitive culture; between supportive leadership and innovative culture; between instrumental leadership and community culture; participative leadership and innovative culture; there is a significant but negative relationship between participative leadership and the bureaucratic culture. According to regression analysis, community culture was determined to be the best organizational culture type for travel agencies in Kuşadası.

yapan ticari işletmelerdir (Buck 1988: 68; Holloway 1994: 58-59). Aynı zamanda seyahat acenteleri, turistik ürünün alıcıları ve satıcıları arasında bir bağlantı sağlamaktadırlar. Turizm işletmelerinin farklılaştırma stratejilerinde ve karlılığında da seyahat acenteleri önemli rol oynamaktadır (Huang, Chen ve Wu 2009: 734).

Örgüt kültürü, seyahat acentelerinde işgörenlerin davranışlarına yön veren norm, inanç ve sembollerin oluşturduğu bir sistem olarak görülmektedir. Seyahat acenteleri daha güçlü örgüt kültürü yaratarak, işgörenlerin daha verimli olmalarına yardımcı olmaktadır. Aynı biçimde, işletme ve işgörenlerin başarısında örgüt kültürünün yanı sıra liderin davranışları da büyük önem taşır (Schein 1992; Ogbonna ve Harris 2000).

Örgüt kültürü içerisinde liderlerin sorumluluk anlayışı, yeniliklere karşı açık olması, işgörenler arasında uyum sağlayabilmesi, işgörenleri ile arasında olumlu iletişim kurabilmesi ve başarılı işgörenleri motive etmek üzere ödüllendirmesi, örgüt üyelerinin örgüt kültürünü anlamalarını ve paylaşımlarını sağlamaktadır. İşletme içinde örgüt kültürünün paylaşılması verimliliğin artmasını sağlayan önemli bir etkidir.

Örgüt kültürü ve liderlik, üzerinde ortak kanıya varılamamış kavramlardır. Bu nedenle pek çok araştırmacı, örgüt kültürü ve liderlik ile ilgili çok sayıda çalışma yapmış ve farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Örgüt kültürü konulu araştırmalar; performans, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti gibi konulara temel oluşturmuştur. Liderlik konulu araştırmalar ise, liderin davranışsal özellikleri, örgütsel bağlılık, motivasyon, işgören bağlılığı, öz yeterlilik ve performans gibi konulara temel oluşturmuştur.

Liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi teorik bağlamda ele alınmış olup, bu ilişkinin varlığını ortaya çıkaracak yeterli sayıda araştırma yapılamamıştır (Ogbonna ve Harris 2000). Bu araştırmanın amacı farklı liderlik tarzları ile değişik örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca yönelik bir alan araştırması yapılmış olup, bu makalede söz konusu araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt Kültürü

Schwartz ve Stanley'e (1981:33) göre örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür. Schein (1992:12) örgüt kültürünü; "bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla, öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu ve problemleri çözmede etkili, bu nedenle yeni katılımcıların problemler ile ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetmelerini

sağlayan temel varsayımlar" olarak tanımlamaktadır. Hofstede (1991:182-183) ise örgüt kültürünü; "bir organizasyonun üyelerini diğerlerinden farklılaştıran kolektif düşünme programı" olarak tanımlamıştır.

İnsanlar bir örgüte katıldıklarında öğrendiklerini, inançlarını ve değerlerini de kendileri ile birlikte örgüte getirirler. Örgütte bireylerin başarılı olmaları için bu değer ve inançlar yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda bireylerin örgütün kültürünü öğrenmeye de ihtiyaçları vardır. Her örgüt üstü kapalı kurallar, anlaşmalar ve varsayımların bir setini geliştirir. Örgüte yeni katılanlar bu kuralları öğrenene kadar tam anlamıyla örgütün bir parçası olamazlar. Örgüt kültürüne uygun davranışlar, terfi ve ödüller için temel oluşturur (Robbins 2003:525).

Örgüt kültürünün, işgörenlerin davranışlarının düzenlenmesindeki katkıları son derece önemlidir. Yöneticiler için büyük kolaylıklar sağlar. Çalışanlar için belirsizlikleri en aza indirir. İşgörenlere işi ne şekilde ve nasıl yapacaklarını göstermesi bakımından açıklık getirir. Ancak, kültürün potansiyel olarak olumsuz bir fonksiyonu da vardır. Eğer örgütün kültür yapısı ile çevrenin özellikleri birbiri ile uyumlu değilse bu örgütün başarısını olumsuz olarak etkileyebilir. Kültür, ancak çevre durağan ve uyumlu olduğu zaman olumlu fonksiyonlar icra etmektedir (Özkalp ve Kirel 2001: 99).

Örgüt kültürüne tüm üyelerin içtenlikle inanmaları, örgütün misyon ve stratejisini gerçekleştirebilmesi için örgütsel etkinliğin ve değişimin başarılmasını sağlar (Armstrong 1990:208). Ayrıca örgüt kültürü, örgüt üyeleri için bir kimlik sağlar ve örgüt birimi veya daha büyük takımlara bağlılık yaratır. İşgörenlere ne söylemeleri ve ne yapmaları gerektiği konusunda ipuçları sağlayarak örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı görevini üstlenir (Simpson ve Cacioppe 2001:396).

Bazı örgütlerin kültürü güçlü bazılarının kültürü ise zayıf olarak adlandırılmaktadır. Bir örgüt kültürünün gücünü belirleyen iki ana faktör vardır. Bunlar, paylaşırlık ve yoğunluktur (Wiener 1988:536). Paylaşırlık, uyum sağlama ve ödüller olmak üzere iki faktörden etkilenir. İnsanların aynı kültürel değerleri paylaşmaları için bu değerlerin neler olduğunu bilmeleri gerekir. Birçok örgütte bu süreç işgörenlere verilen oryantasyon eğitimi ile sağlanır. Oryantasyon eğitiminin ardından çalışma arkadaşlarının paylaştığı bu değerler günlük iş alışkanlıkları ve kullanılan kelimeler sayesinde devam eder. Paylaşırlık ödüllerle de etkilenebilir.

Örgütte öz değerlerine bağlı olarak takdir, yükselme ve diğer biçimlerde ödülleri verilmesi işgörenlerin bu değerleri anlamalarına yardım eder.

Ouchi (1981), Deal ve Kennedy (1982), Peters ve Waterman (1982) yaptıkları araştırmalarda, kusursuz şirketlerin başarısında rol oynayan etkenler arasında güçlü kültürlerinin olduğunu ve güçlü kültürün işletme başarısı, işgörenin motivasyonu, işgören devir hızı, rekabet üstünlüğü ve benzeri birçok konuda işletmeye avantajlar sağladığını belirtmektedirler. Barney (1986), sahip oldukları kültürel özellikleri değiştirme yeteneğine sahip olan işletmelerin rekabet avantajı kazanarak istedikleri finansal başarıya ulaşabileceklerini belirlemiştir. Denison (1996), örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarını iki ayrı paradigma olarak ele almıştır. Yaptığı yazın incelemesi ile bu iki kavramın benzerlikleri ve farklılıklarını ortaya koymuştur. Denison ve Mishra (1995), kültürel davranışların sahip olduğu "ilgi, uyum, tutarlılık ve amaç" özellikleri ile örgüt performansının algılanması arasında pozitif ilişki olduğunu, ayrıca örgüt kültürünün ölçülebileceğini ve örgüt kültürünün örgüt çıktıları ile arasında önemli bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Turizm sektöründe ise Kemp ve Dwyer (2001), Sydney'de bulunan The Regent Hotel'de yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün bir organizasyonda bireylerin davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamışlardır. Chen ve arkadaşları (2011), 1985 ve 2010 yılları arasında 12 dergide yayınlanan online olarak giriş yapabildikleri toplam 107 makaleyi inceleyerek otel işletmeciliğinde kültür araştırmalarının gelişimini incelemiştir. Chen (2011), Taiwan'da bulunan uluslararası otellerde çalışan 185 işgören üzerinde yaptığı çalışmada yenilikçi kültür ve proaktif kişilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Bu çalışmada yenilikçi davranışların şekillenmesinde çevresel faktörlerin bireysel etkenlerden daha önemli olduğu ortaya konulmuştur. Pansiri (2008), seyahat sektöründe küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde stratejik işbirliklerinin başarısında ortaklık yapılan işletmelerin özelliklerini açıklamıştır. Ortağın bağlılık ve yeteneklerinin ortaklık başarısını, pazar payını, karlılığı ve genel memnuniyeti etkilediğini belirlemiştir. Lovelock (2008), Yeni Zelanda'da faaliyet gösteren seyahat acentelerinin etik karar vermelerinde nelerin etkili olduğu üzerine odaklanmıştır. Acentelerin müşteriler hakkında yapmış oldukları değerlendirmelerin, sosyal, kültürel, yasal ve ekonomik bağlantılardan genel olarak etkilendiği belirlenmiştir.

Tsui, Zhang, Wang, Xin, ve Wu (2006), Çin Halk Cumhuriyeti'nde yaptıkları çalışmada bir lider olarak CEO'ların davranışları ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Tepeci (2005), konaklama işletmeleri üzerine yaptığı çalışmada örgüt kültürü boyutlarını; dürüstlük ve birey oryantasyonu, takım oryantasyonu, yenilik, müşteri değeri veya hizmet kalitesi, işgören geliştirme, sonuç oryantasyonu ve adil ücret olmak üzere yedi boyut olarak belirlemiştir. Çavuş ve Gürdoğan (2008) otel işletmelerinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Çalışmada örgüt kültürünün tarihsel boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı ile arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Altunay (1999), Falez Otel'de yaptığı çalışmada örgüt kültürünün "sosyalleşme/örgütsel yapı", "hoşgörü/işgören seçimi" ve "tören/toplantı" boyutlarının örtüştüğünü belirlemiştir.

Erkmen ve Ordun (2001), İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller üzerinde Handy'nin kültür tipolojileri ile Likert'in ortaya koyduğu yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Güç kültürü ile otokrat yönetim tarzları arasında olumlu ve yüksek ilişki; rol kültürü ile yardımsever-otokrat ve otokrat yönetim tarzları arasında olumlu, demokratik yönetim tarzı ile olumsuz ilişki; başarı kültürü ve destek kültürü ile demokratik yönetim tarzı arasında olumlu, otokrat ve yardımsever-otokrat yönetim tarzları arasında olumsuz ilişki bulunduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Örgüt kültürü, görülebilen örgütsel yapılar ve süreçleri ifade eden "fiziksel düzen ve sosyal çevre"; stratejileri, amaçları ve felsefeleri ifade eden "benimsenmiş değerler" ve davranışlarının ve değerlerin esas kaynağını oluşturan "temel varsayımlar" dan oluşur (Schein 1992:12). Örgüt kültürü çok farklı yöntemlerle ölçülmeye çalışılmıştır (Tsui vd. 2006). Kültürün güçlü veya zayıf olması (Kotter ve Heskett 1992), kültürün özellikleri (Denison ve Mishra 1995), kültürün uygunluğu (Quinn ve McGrath 1985) ve kültürün türleri (Cameron ve Freeman 1991) açısından farklı tanım ve ölçümler yapılmıştır. Ogbonna ve Harris (2000), farklı örgüt kültürü sınıflandırmalarını inceleyerek, Desphande ve arkadaşlarının (1993) geliştirdikleri ve "yenilikçi", "rekabetçi", "toplumcu" ve "bürokratik" kültür olarak isimlendirdikleri örgüt kültürü türlerinin ve bunları ölçmek için oluşturdukları ölçeğin çağdaş örgüt teorilerine uygun olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu makalede de

çağdaş yönetim anlayışlarıyla uyum gösteren “katılımcı”, “destekleyici” ve “yönlendirici” liderlik tarzları ölçümlendiğinden, bunlarla uyumlu olması açısından çağdaş örgüt kültürü teorileriyle uyum sağladığı ifade edilen “yenilikçi”, “rekabetçi”, “toplumcu” ve “bürokratik” kültür türleri incelemeye alınmıştır.

Bürokratik kültür; örgütlerin durağan olduğunu, mal ve hizmetlerinin istikrarlı olduğunu savunmaktadır. Standartlaşmış kurallar ve prosedürler, kontrol ve sorumlu mekanizmalar başarı için vazgeçilmez değerlerdir. İşgörenlerin ne yapacağını kural ve prosedürler belirler. Etkin liderler iyi koordinatörler ve organizatörlerdir. İşlerin sorunsuz yürütülmesi önemlidir. Yazılı kurallar ve politikalar bürokratik kültürde örgütleri bir arada tutar (Hooijberg ve Petrock 1993:31). *Rekabetçi kültürün* var olduğu işletmelerde rekabet edebilirlik ve verimlilik baskın değerlerdir. Rekabetçi kültürde, rekabet edebilirlik ve verimlilik dış çevrede güçlü olmak koşuluyla başarılı (Cameron ve Quinn 1999: 35). İnsanlar rakiptir ve amaç odaklıdır. *Toplumcu kültürün* temel özelliği; takım çalışması, işgören gelişim programları ve işgören bağlılığıdır (Cameron ve Quinn 1999: 36-37). Örgüt performansının ve kendi iş başarılarının nasıl artırılacağı konusunda işgörenler sesli olarak düşünmeleri için cesaretlendirilirler. Toplumcu kültürdeki temel varsayım; örgüt çevresinin takım çalışması, işgören gelişimi ve müşterilerin hayat arkadaşı oldukları düşünülerek en iyi biçimde yönetilebileceğidir. Örgütlerde gelişen insanlı bir iş çevresi vardır. Bu tür örgütlerde yönetimin temel görevi çalışanları güçlendirmek, işgörenlerin katılımlarını ve bağlılıklarını kolaylaştırmaktır. Örgütler insanların kendileri ile ilgili birçok şeyi arkadaşça paylaştığı bir çalışma ortamlarıdır. Yenilikçi kültürde; yeni ürünler ve hizmetler geliştirmek örgütlerin temel işidir. Bu tür örgütlerde yönetimin temel işi girişimciliği ve yaratıcılığı artırmaktır (Hooijberg ve Petrock 1993:31). Girişimciliğin değerine, yaratıcılığa ve işgörenlerin uyum yeteneğine vurgu yapılır. Esneklik ve tolerans bu örgüt türünde önemlidir ve büyüme için yeni düzenlemeler yapılır. Örgütün etkinliği açıkça ifade edilmiş amaçların başarılması ve tutarlılıkla ilgilidir (Despande vd. 1993:27).

Liderlik

Literatürde liderliğin tanımı, özellikleri ve türlerine ilişkin bir çok teorik ve ampirik çalışma bulunmaktadır (Bass 1985; Kouzes ve Posner 1995). Buna rağmen, herkes tarafından kabul görmüş bir

tanım görmek mümkün değildir. Yapılan her tanım liderlik kavramının değişik boyut ve yönlerini ifade etmektedir. Bunun öncelikli nedeni, liderlik konusunun çok boyutlu olmasıdır. İkinci neden, örgütlerin faaliyet gösterdikleri ortamların değişmesi nedeniyle liderlerden beklentilerin sürekli değişmesidir (Eraslan 2004:1). Şişman’a göre (2002:1) diğer bir neden ise liderliğin yönetim, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, eğitim bilimi gibi birçok bilimin inceleme alanına dahil olmasıdır.

Bass (1990:11), liderliğe ilişkin farklı tanımları “tanım yapmak isteyen insan sayısı kadar liderlik tanımı vardır” diyerek özetlemektedir. Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda, araştırmacılar liderliği “özellik”, “süreç”, “etkileşim”, “güç ilişkisi”, “yönetimden ayrıldığı yönler”, “etkinlik” gibi birçok açıdan ele alarak açıklamaya çalışmışlardır. Davis (1988: 141) liderliği, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneği olarak tanımlamışken; Hodgetts (1997:318) liderliği bir teşebbüsün amaçlarının başarılması için bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlamıştır.

Vizyon sahibi liderler, örgütün geleceğini gerçeklerden ayrılmadan kendi hayallerine göre şekillendiren ve bunu izleyicilere anlatabilme özelliğine sahip olan kişilerdir. Liderin dolayısıyla örgütün iyi belirlenmiş ve şekillendirilmiş bir vizyonunun olması, örgütün faaliyet gösterdiği pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasında önemli rol oynayacaktır. Vizyon sahibi liderlerin oluşturdukları örgüt kültürü, örgütün gelecekteki başarılı konumu veya rekabet üstünlüğü, liderin bilincindeki yansımalarından kaynaklanmaktadır (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998).

İlgili yazın incelendiğinde, hem örgütlerde lider olarak bulunan bireylerin davranışları ile o toplumun kültürel değerleri arasında bir ilişkinin varlığından söz edilmekte hem de liderlik ve örgüt kültürü arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır (Balkan 2009:140). Liderlikle ilgili yaklaşımlar incelendiğinde, klasik yaklaşımlar içerisinde özellikler yaklaşımları, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları yer alır. Çağdaş yaklaşımlar içerisinde ise karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, stratejik liderlik, hizmetkâr liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik ve otantik liderlik yaklaşımları yer almaktadır.

Worsfold (1989), otel yöneticilerinin liderlik yönelimlerini ortaya koymaya çalışmış, sonuçlar diğer yöneticilerle karşılaştırıldığında, otel yöneti-

cilerinin hem “yapıyı harekete geçirme” hem de “anlayış” yönünden daha yüksek puan aldıklarını belirlemiştir. Deery ve Jago (2001), otel yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemeye yönelik beş yıldızlı ve orta büyüklükte otellerde yaptıkları çalışmada, yöneticilerin daha çok otokratik davranışlar gösterdiklerini belirlemiştir. Minnett ve arkadaşları (2009) ise Avustralya’da yaptıkları çalışmada yöneticilerin bürokratik davranışlar gösterdiklerini belirlemiştir.

Kozak’ın (1994), 63 yiyecek-içecek işletmesinde yönetici düzeyinde görev alanlar üzerinde yaptığı çalışmasının bulguları, üst düzey yönetici olarak çalışan kadın ve erkek yöneticilerin otoriter bir tutum sergilediklerini göstermiştir. Yaptığı bir diğer çalışmada Kozak (1997), konaklama işletmelerinde görev yapan kadın yöneticilerin yönetsel davranışlarını “insana yönelik” ve “göreve yönelik” olmak üzere iki boyutta analiz etmiştir. Araştırma sonuçları, kadın yöneticilerin insana ve göreve yönelik olmaya aynı derecede önem verdiklerini ortaya koymuştur.

Masry, Katara ve Demerdash (2004) tarafından yapılan çalışmada, Mısır’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan Mısırlı ve yabancı uyruklu genel müdürlerin liderlik etkinliği düzeylerinin yanı sıra, aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar, yabancı uyruklu genel müdürlerin “otokratik”, Mısırlı genel müdürlerin ise “serbestlik” tanıyan bir yönelimi benimsediklerini göstermiştir.

Taşkıran (2006), çalışmasında otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, otel işletmeleri yöneticilerinin göreve yönelik liderlik yönelimlerinin, insana yönelik liderlik yönelimlerinden daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Keegan (1983), turizm sektörü yöneticileri üzerinde yaptığı çalışma sonucunda, yöneticilerin daha çok insan ilişkilerine yönelik bir liderlik yönelimi sergilemeleri gerektiğinin bilincinde olduklarını ve daha katılımcı bir liderlik biçimini benimsediklerini tespit etmiştir (Taner 1994).

Liderin izleyenlerinin görüşlerine önem verdiği, örgütün değişim ve yenileşmeyi gerçekleştirebilmesi için izleyenlerin kararlara katılımını sağlayarak onları örgütsel amaçları benimseme yönünde ikna etmeye çalıştığı “katılımcı”, “destekleyici” ve “yönlendirici” liderlik tarzları (Fleishman 1957; Stogdill 1963; House 1971; House ve Dessler 1974)

geliştirilmiştir. Bu makalede güncel yönetim yaklaşımlarının örgütsel başarı için katılımcı yönetim anlayışını ön plana çıkaran “katılımcı”, “destekleyici” ve “yönlendirici” liderlik tarzları ele alınarak incelenmiştir.

Katılımcı liderlik, yetkisini izleyenleri ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Amaçların, lider ve izleyenlerin katılımı ile tespit edildiği yönetim şeklidir (Guastello 1995:226). Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümü yapılmasında lider daima izleyenlerinden aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda bir yaklaşım sergiler (Eren 2001:453). Destekleyici liderlik izleyenlerinin ihtiyaçları karşılamak ve izleyenlerinin zenginliği ve arkadaşça bir iş çevresi yaratmak gibi önceliklerine doğru yönlendiren bir liderlik tarzıdır (House 1996). Takım üyelerinin ihtiyaçlarına karşı hassaslık içerir, uyumlu iş ilişkilerine odaklanır, bireysel ve grup ihtiyaçlarına duyarlıdır. Grupta oluşabilecek gerilimine dikkat eder, bu yüzden örgütte arkadaşça bir ortam yaratır. Ayrıca destekleyici liderler izleyenlerine örnek olurlar, yapılanları takdir ve tebrik ederler, eleştirilerinin sebebini açıklarlar ve yapıcı eleştirilerde bulunurlar (Banai ve Reisel 2007:466). İzleyenleri umutlandırmak ve problemleri çözmek, destekleyici liderlik davranışlarıdır (Yukl 2002; Northouse 2004). Yönlendirici liderlikte ise lider, beklentileri tanımlayan, süreçleri oluşturan, görev dağılımı yapan ve belirlenen performans standartlarına ulaşmayı sağlayan kişidir (Ogbonna ve Harris 2000).

Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi

Seyahat acenteleri turizm sektöründe turistik arz ve talebin birbiri ile temasını kolaylaştıran ve tamamen hizmet sunan işletmelerdir. Seyahat acentelerinin görevi, müşterilerinin en iyi seyahat deneyimi kazanmalarını sağlamak için bilgileri ve hizmetleri toplamak, organize etmek ve yorumlamaktır (O’Connor 1999:114). Seyahat acenteleri sadece bilgi sağlamazlar aynı zamanda müşterilerin tatil beklentilerine göre öneride bulunurlar. Seyahat acenteleri rezervasyon hizmeti, biletleme hizmeti, vize ve gümrük formaliteleri, araç kiralama, seyahat danışmanlığı hizmeti, transfer hizmeti, tur düzenleme, sigorta hizmeti, kongre ve toplantı organizasyonu, özel organizasyonlar, sağlık formaliteleri, bilgilendirme ve tanıtım hizmetleri sunmaktadır (Ahipaşaoğlu 1997: 8-9; Kotler, vd. 1999: 453; Hacıoğlu 2000: 61-79; Ahipaşaoğlu ve Arıkan 2003: 231-241).

Örgüt kültürü ve liderlik ilişkisi iki yaklaşımla açıklanır. Birinci yaklaşım, örgütün bir parçası olan liderin tutum ve davranışları, örgüt kültüründen etkilenir. Örgüt kültüründen etkilenen liderler, kendilerini örgüt kültürüyle uyumlaştırmaya çalışırlar. Örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görülen liderin düşünceleri, duyguları ve tepkileri örgüt kültürü tarafından biçimlenir (Schein 1992; Bass ve Avolio 1993).

Diğer yaklaşım ise, örgüt kültürünün oluşumunda örgütün kurucularının, temeli içinde yetiştikleri toplumsal kültür, yaşadıkları deneyimler ve sahip oldukları görüşlere dayanan bir takım inanç ve varsayımlarla yola çıkmalarıdır. Örgütün kurucuları, başlangıçta örgütsel yapı ve işleyişi bu doğrultuda oluştururlar (Schein 1983:14). Örgüt kültürü, kurucuların örgüt üyelerine aktarmaya çalıştığı temel varsayımların ve örgüt üyelerinin tecrübeleri ile öğrendikleri doğruların karşılıklı etkileşimi ile oluşur.

Örgüt kurucusu veya yöneticisi olarak liderin kültürün oluşum süreci üzerinde etkisini vurgulayan ve rolünü ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Pettigrew 1979; Baker 1980; Schein 1983, 1992; Smircich 1983; Gagliardi 1986; Robbins 1987; George vd. 1999; Daft 2000). Schein, (1992) örgüt kültürünün; örgütün kurucusunun inançları, değerleri ve varsayımları, örgütün evrimleşme sürecinde örgütü oluşturan insanların yaşadıkları deneyimler ve yeni lider ve üyelerin getirdikleri yeni inançlar, değerler ve varsayımlardan oluştuğunu ifade etmektedir. Schein (1992), örgüt kültürünün oluşumunda kurucu veya yönetici olarak liderin önemli bir belirleyici olduğunu belirtmektedir.

Öztop (2008), Gebze’de bulunan üretim yönelimli işletmeler üzerinde yaptığı çalışmada liderlik tarzlarının örgüt kültürü tipleri üzerindeki etkilerini ele alarak karizmatik liderliğin adhokrasi kültürü üzerinde güçlü ve pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bunun aksine, paternalist liderliğin adhokrasi kültürünü negatif yönde etkilediğini, işlemsel liderliğin ise bürokrasi ve pazar kültürünü pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir.

Kültürün yaşatılma sürecini oluşturan faaliyetlerin yapısı kurucu veya yönetici olarak lider tarafından belirlenmektedir. Örgüt kültürünü yaşatan işgörenler liderin belirlediği değerler ve iş yapma felsefesi kapsamında işe alınmakta ve işgörenlerin örgütle bütünleşmesini sağlayan sosyalizasyon sürecinin yapısı kurucu ve üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Ayrıca kurucu ve yönetici olarak

liderlerin iş yapma felsefeleri, işletmenin örgütsel sistemi ve iş süreçlerinin işleyişinde belirleyici olmaktadır.

Örgüt kültürünün temel dinamiği olan vizyon oluşturma bir liderlik görevi olması, örgüt kültürünün değişiminde lideri temel faktör haline getirmektedir. Çünkü lider tarafından ortaya konan yeni vizyon, örgütün sistemine ait yapıları, süreçleri, iş yapma felsefesini, değerleri, varsayımları kısaca kültürü doğrudan etkilemektedir.

Topaloğlu ve Kara (2004), yaptıkları çalışmada işgören merkezli örgütsel kültürün olduğu işletmelerde katılımcı liderlik davranışının ve görev merkezli örgütsel kültürün olduğu seyahat acentelerinde katılımcı yönetsel davranışın sergilendiğini belirlemişlerdir.

Liderler örgütün yönünü belirlemekte ve örgüt yapısını oluşturmaktadırlar (Tütüncü ve Kiremitçi 2010:940). Liderler hedeflere ulaşmak için norm, değer ve temel varsayımlardan yararlanarak örgütün çevreleri ile dışsal uyumlarını ve bütünleşmelerini sağlarlar. Örgütlerde liderlerin sahip olduğu vizyon ve misyonlar örgütün kültürel yapısını etkiler ve mevcut değerlerin değişmesini gerektirir.

Bass ve Avolio (1993), Schein’in (1992) iddialarına ışık tutmuşlardır. Devam eden karşılıklı ilişkide lider kültürü biçimlendirir ve ortaya çıkan kültür tarafından lider biçimlenir. Bass (1985), farklı liderlik stillerinin kültüre olan etkilerini açıklayarak kültür ve lider arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Sürdürümcü liderler, var olan kültürün sınırlarını belirlemeye ve tanımlamaya eğilimli olurken, dönüştürücü liderler vizyonları doğrultusunda örgüt kültürünün değişimi için çaba gösterirler.

Bu araştırmanın temel amacı, örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çalışma seyahat acentelerinde değişik örgüt kültürü türleri (yenilikçi, rekabetçi, toplumcu ve bürokratik) ile farklı liderlik tarzları (katılımcı, destekleyici ve yönlendirici) arasındaki ilişkinin belirlenmesine odaklanmıştır. Ayrıca pek çok sektörde örgüt kültürü ve liderlik ile ilgili araştırma yapılmış olmasına rağmen, doğrudan turizm sektörünü ilgilendiren örgüt kültürü ve liderliği bağdaştıran çalışmanın olmaması, bu çalışmanın çıkış noktasıdır. Bununla birlikte çalışma seyahat acentelerine odaklanmaktadır. Çalışma hem teorik hem de Kuşadası acentelerine yönelik pratik bulgular ve sonuçlar elde edilmesine yardımcı olabilecektir.

Bu araştırma örgüt kültürü boyutları ile hangi liderlik davranışlarının uyumlu olduğunu belirle-

mek için yapılmaktadır. Ogbonna ve Harris (2000) tarafından son şekli verilen yenilikçi, toplumcu, bürokratik ve rekabetçi örgüt kültürü ile House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilmiş olan katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik davranışının birbiri ile olan ilişkisini belirleyen daha önceden yapılmış bir çalışmanın olmaması, bu çalışmanın şekillendirilmesinde belirleyici olmuştur.

H₁. Destekleyici liderlik ve yenilikçi kültür arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotez (H1), seyahat acentelerinde destekleyici liderlik ve yenilikçi kültür arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek için oluşturulmuştur.

H₂. Katılımcı liderlik ve toplumcu kültür arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotez (H2), seyahat acentelerinde katılımcı liderlik ve toplumcu kültür arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.

H₃. Yönlendirici liderlik ve bürokratik kültür arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotezi (H3) kurmanın amacı, seyahat acentelerinde yönlendirici liderlik ile bürokratik kültür arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir.

H₄. Yönlendirici liderlik ve toplumcu kültür arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotez (H4), seyahat acentelerinde yönlendirici liderlik ve toplumcu kültür arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.

H₅. Yenilikçi kültür ve rekabetçi kültür arasında pozitif bir ilişki vardır.

Çalışmanın son hipotezi (H5), seyahat acentelerinde yenilikçi kültür ile rekabetçi kültür arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Gerek ulusal gerekse uluslararası yönetim alanında örgüt kültürü ve liderlik üzerine yapılmış birçok çalışma vardır. Yapılan bu çalışmaların çoğunda örgüt kültürü ve liderlik birbirinden bağımsız olarak incelenmiştir (Balkan 2009:147).

Literatür incelendiğinde örgüt kültürü ve liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik birçok ölçek geliştirildiği görülmüştür. Örgüt kültürünü ölçmek için Ogbonna ve Harris (2000) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ogbonna ve Harris (2000)

örgüt kültürü ölçeğini geliştirirken Deshpande ve arkadaşlarının (1993), Campbell ve Freeman (1991) ve Quinn'in (1988) geliştirdiği ölçeklerden yararlanmışlardır. Liderlik stillerini ölçmek için House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilmiş olan algılanan liderlik ölçeğinin, Ogbonna ve Harris'in (2000) kendi çalışmalarında kullandıkları haliyle bu çalışmada da kullanılması uygun görülmüştür.

Ogbonna ve Harris (2000) tarafından son şekli verilen örgüt kültürü ve liderlik ölçeği ile seyahat acentelerinde görev yapan işgörenlerin katılımı ile veriler toplanmıştır. Anket formunda katılımcıların demografik özelliklerine yönelik olmak üzere yedi adet kapalı uçlu soru, örgüt kültürü türleri ile ilgili 22 ve liderlik stilleri ile ilgili 13 adet Likert tipi ölçekle ele alınmış ifade yer almaktadır. Bağımlı değişken olarak Ogbonna ve Harris'in (2000) ölçeğinden adapte edilen Likert tipi bir ifade "genel olarak baktığımda işletmemde herkes tarafından benimsenen iyi bir örgüt kültürü vardır" araştırma eklenmiştir.

Kuşadası'nda yer alan 110 adet A Sınıfı, 1 adet B Sınıfı ve 2 adet C Sınıfı olmak üzere toplam 113 adet seyahat acentesinde yapılan bu çalışma 2010 Temmuz-Eylül döneminde gerçekleştirilmiştir. Çoğu seyahat acentesinin, personel sayısı hakkında bilgi vermektan kaçınması, evreni oluşturan işgören sayısının tam olarak tespit edilmesini engellemiştir. Bu nedenle, seyahat acentelerindeki işgörenlerin eşit olasılıkla seçilebilmesi için basit rastgele örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Her seyahat acentesine 2'şer anket dağıtılmıştır. Seyahat acentelerine elden dağıtılan anketler, seyahat acenteleri çalışanları tarafından doldurulduktan sonra yine elden teslim alınmıştır. Dağıtılan 226 anketten geri dönen toplam 142 anketin 6'sında çok sayıda cevaplandırılmamış soru olduğu için, bu anketler elenmiş ve analiz edilmemiştir.

BULGULAR

Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sayısal ve yüzdesel dağılım SPSS 17.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya toplam 136 kişi katılmış olup elde edilen bulgular, Tablo 1'de görülmektedir.

Demografik verilere ilişkin bulgulardan sonra ölçeğin yapısal geçerliliği ve içsel tutarlılığı test edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri örgüt kültürü için 0,825; Bartlett Testi sonucu 2004,662 ve $p < 0,05$ düzeyinde ger-

çekleşmiştir. Verilere uygulanan temel bileşenler (Principal Component) analizinde döndürme (Varimax) seçeneği kullanılmış ve elde edilen öz değerlerin (Eigenvalues) dağılımına göre (Scree Plot) 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır.

Örgüt kültürü dört faktör altında toplam 22 ifade ile temsil edilirken faktör analizinde değişkenlere ilişkin faktör yükleri ve öz değerleri açıklanmaktadır. Faktör gruplarının "Bürokratik Kültür", "Toplumcu Kültür", "Yenilikçi Kültür" ve "Rekabetçi Kültür" olarak belirlendiği analizde grupları oluşturan değişkenler örgüt kültürü kapsamında incelenmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) 0,869 (F=10,211 ve $p<0,05$) düzeyinde gerçekleşmiştir.

Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Sayısal ve Yüzdesele Dağılım Tablosu

Değişkenler	n	%
Yaş (n=136)		
20 ve altı	0	0
21-25	65	47,8
26-30	44	32,4
31-35	23	16,9
36 ve üstü	4	2,9
Cinsiyet (n=136)		
Bayan	49	36
Erkek	87	64
Gelir (n=135)		
1000 TL'den az	94	69,5
1001 TL ve üstü	41	30,5
Medeni Durum (n=136)		
Bekar	95	69,9
Evli	41	30,1
İş Tecrübesi (n=123)		
5 yıl ve altı	79	64,2
6 yıl ve üstü	44	35,8
Eğitim Durumu (n= 136)		
Lise	69	50,7
Üniversite	64	47,1
Lisansüstü	3	2,2
Çalışılan Bölüm (n= 136)		
Operasyon	64	47,1
Rezervasyon	40	29,4
Muhasebe	19	14
Yardımcı Hizmetler	13	9,5

Liderlik stilleri üç faktör altında toplam 13 ifade ile temsil edilirken faktör analizinde değişkenlere ilişkin faktör yükleri ve öz değerleri Tablo 3'te yer almaktadır. Faktör gruplarının "Katılımcı Liderlik", "Destekleyici Liderlik" ve "Yönlendirici Liderlik" olarak, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,802; Bartlett Testi sonucu değeri 1215,462 ve $p<0,05$ düzeyinde gerçekleşmiştir. Liderlik stilleri ile ilgili verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) ise 0,832 (F=9,926 ve $p<0,05$) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu verilere bakılarak ölçeğin içsel tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu (Nunnally 1978; Sekaran 2000) anlaşılmaktadır.

Çalışmada örgüt kültürü boyutları ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon tablosu incelendiğinde, destekleyici liderlik ile yenilikçi kültür arasında anlamlı pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=,298$ ve $p<0,05$). Oluşan zayıf korelasyonun pozitif yönlü ve anlamlı olması nedeniyle H1 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle destekleyici liderlik davranışı arttıkça, seyahat acentelerinde yenilikçi kültür de gelişmektedir.

Katılımcı liderlik ve toplumcu kültür arasında anlamlı pozitif yönde, zayıf bir korelasyon görülmektedir ($r=,262$ ve $p<0,05$). Bu nedenle H2 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle seyahat acentelerinde katılımcı liderlik davranışı arttıkça, toplumcu kültür gelişmektedir.

Yönlendirici liderlik ve bürokratik kültür arasında anlamlı bir ilişki olmaması ($r=,057$ ve $p=0,510$) nedeniyle H₃ reddedilmiştir.

Yönlendirici liderlik ve toplumcu kültür arasında anlamlı pozitif yönde, zayıf bir korelasyon görülmektedir ($r=,247$ ve $p<0,05$). Bu nedenle H4 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle seyahat acentelerinde yönlendirici liderlik davranışı arttıkça, toplumcu kültür gelişmektedir.

Son olarak yenilikçi kültür ve rekabetçi kültür arasında anlamlı pozitif yönde zayıf bir korelasyon görülmektedir ($r=,361$ ve $p<0,05$). Bu nedenle H5 hipotezi kabul edilmiştir. Yenilikçi kültürün gelişmesi, rekabetçi kültürü de geliştirmektedir.

Bağımlı Değişken : "Genel olarak baktığımda işletmemde herkes tarafından benimsenen iyi bir örgüt kültürü vardır."

Regresyon analizinde verilen t değerleri faktörü oluşturan değişkenlerin grup içindeki önemini ifade etmektedir. Genel olarak bu değerin 2'den da-

Tablo 2. Örgüt Kültürü ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Özdeđer	Varyansın Açıklanma Oranı	F Deđerı	Alpha Deđerı	p
1. Faktör (Bürokratik Kültür)		6,088	27,672	12,469	,909	,000
İstikrar	,895					
Bağılılık	,893					
Sorunsuz İşler	,870					
Gelenekler	,845					
Bürokratik	,748					
Yazılı Kurallar	,661					
2. Faktör (Toplumcu Kültür)		4,647	21,121	3,439	,907	,004
Aile	,870					
Sosyal Diyalog	,851					
Sadakat	,816					
Gelenek	,798					
Moral Seviyesi	,763					
Anne Baba	,742					
3. Faktör (Yenilikçi Kültür)		2,769	12,588	8,825	,875	,000
Yeni Görüş	,853					
Dinamik	,802					
Yenilik	,777					
Yenilik Yönlendirmesi	,746					
Yenilikçilik	,712					
4. Faktör (Rekabetçi Kültür)		1,691	7,685	9,869	,863	,000
Kişisel İlişkiler	,838					
Rekabet	,818					
Rekabet Avantajı	,816					
Rekabet Gücünü Artırmak	,742					
Yoğun Çalışan Yönetici	,676					

Tablo 3. Liderlik Stilleri ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Özdeđer	Varyansın Açıklanma Oranı	F Deđerı	Alpha Deđerı	p
1. Faktör (Katılımcı Liderlik)	4,726	36,351	3,855	0,944	,004	
Karar Öncesi Görüş	,900					
Hareket Öncesi Öneri	,890					
Sorunla Karşılaşınca	,859					
Astların Görüşleri	,818					
Yapılacaklar İçin Öneri	,795					
2. Faktör (Yönlendirici Liderlik)	2,982	22,940	3,385	0,884	,018	
Hangi İşler	,885					
Yapılan İş Programları	,861					
Görevi Açıklar	,859					
Performans Standardı	,807					
3. Faktör (Destekleyici Liderlik)	1,969	15,147	6,378	0,802	,001	
Kişisel Refah	,703					
İşleri Sevecen	,638					
Çalış Severek	,605					
Üyelere Eşit Davranış	,483					

Tablo 4. Örgüt Kültürü ve Liderlik Stillere Ait Korelasyon Matrisi

	Ortalama Sapma	Standart	1	2	3	4	5	6	7
1. Yenilikçi Kültür	3,79	,95	1,00						
2. Rekabetçi Kültür	3,33	,88	,361**	1,00					
3. Toplumcu Kültür	3,87	,91	,435**	,067	1,00				
4. Bürokratik Kültür	3,45	1,06	,119	,325**	,002	1,00			
5. Katılımcı Liderlik	3,32	1,10	,360**	-,014	,262**	-,369**	1,00		
6. Yönlendirici Liderlik	3,78	,94	,096	-,090	,247**	,057	,060	1,00	
7. Destekleyici Liderlik	3,80	,87	,298**	,015	,199*	,039	,351**	,034	1

***P* < 0,01 (2 yönlü).

**P* < 0,05 (2 yönlü).

ha büyük olması, parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir (Kinneer ve Gray 2004:169). Bağımsız değişkenin iyi bir örgüt kültürünü açıklama oranı 0,15'tir. Toplumcu kültürün iyi bir örgüt kültürünü %40 oranında etkilediği görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bulguları ile ilgili tartışma, sonuç ve öneriler, kuramsal ve uygulamaya yönelik çıktılar başlıkları altında değerlendirilecektir.

Kuramsal Çıktılar

Balkan (2009) tarafından farklı alanlarda faaliyette bulunan 12 işletmede yapılan çalışmada, yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür ile destekleyici ve yönlendirici liderlik arasında anlamlı pozitif yönde ilişkiler ortaya konmuştur. Seyahat acenteleri üzerinde yapılan bu çalışmada, Balkan (2009) tarafından yapılan çalışmada olduğu gibi yenilikçi kültürün rekabetçi ve destekleyici liderlikle aralarında, toplumcu kültürün katılımcı ve yönlendirici liderlikle aralarında anlamlı pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte bürokratik kültür ve katılımcı liderlik arasında ise anlamlı negatif yönde bir ilişki belirlenmiştir. Bu kapsamda bu çalışma Balkan (2009) tarafından yapılan araştırma ile farklı bulgulara sahiptir. Seyahat acentelerinde sunulan hizmetin temel girdisi durumunda olan işgö-

renlerin performanslarında, liderin insan ilişkilerine ağırlık veren davranışları ön plana çıkmaktadır. Ayrıca müşteri ile devamlı yüz yüze ilişki içinde olan seyahat acentesi çalışanlarının davranışlarını düzenlerken, müşteri memnuniyetini sağlamak için anlık kararlar almalarının yazılı kuralların önemini azalttığını söylemek mümkündür. 1980'li yılların başlarından itibaren turizmin yoğunlaştığı bölgelerden biri olan Kuşadası'nda uzun yıllardır faaliyet gösteren birçok seyahat acentesinin, paylaşılan ortak bir örgüt kültürüne sahip olmalarının, bu farklılıklara neden olduğunu söylemek mümkündür.

Kuşadası'nda faaliyet gösteren seyahat acenteleri üzerinde yapılan bu çalışmada ve Ogbonna ve Harris (2000) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan çalışmada, rekabetçi kültür ile yönlendirici liderlik arasında, katılımcı liderlik ve yenilikçi kültür arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bununla birlikte Kuşadası'nda yapılan bu çalışmada, yenilikçi kültür ve yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Bunun temel nedeni yenilikçi kültüre sahip bir seyahat acentesinin, çalışanların görevlerine ilişkin düzenlemeler yapmak yerine, onları girişimci davranışlarda bulunmaya yönlendiren kişileri, lider pozisyonuna getirmeleri olabilir.

Öztop (2008) tarafından Gebze'deki üretim yönelimli işletmelerde yapılan çalışmada işlemsel-

Tablo 5. İyi Bir Örgüt Kültürü Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar		Sig t
	β	Std. Hata	β	T	
(Sabit)	1,832	,377		4,857	,000
Toplumcu Kültür	,478	,095	,399	5,041	,000

R=,399; R²= ,159; Düzeltilmiş R² =,153; F = 25,441; Sig F=0,000

yönlendirici- liderlik ve bürokratik kültür arasında anlamlı pozitif yönde ilişkiler belirlenmesine rağmen Kuşadası'nda bulunan seyahat acentelerinde yapılan bu çalışmada, bürokratik kültür ve yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu iki araştırmadaki farklılığın nedeni; seyahat acentelerinin iç ve dış çevre faktörlerindeki belirsizlik, üretim sektörüne göre aynı pazarda benzer işleri yapan daha fazla işletmenin olması, turizm sektöründe işgören devir hızının üretim işletmelerine göre daha yüksek olması ve Kuşadası'nda bulunan çoğu seyahat acentesinin sezonluk olarak faaliyet göstermesi olduğu düşünülmektedir. Seyahat acentelerinin sahip olduğu bu özellikler nedeni ile iki araştırmada ortaya çıkan farklı sonuçlar makul olarak kabul edilebilir.

Kuşadası'nda yapılan bu çalışmada destekleyici liderlik ile yenilikçi kültür arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki girişimci davranışların desteklendiği seyahat acentelerinde, izleyenlerine eşit davranışlar gösteren liderlerin örgüt kültürünü olumlu etkileyebilecekleri şeklinde yorumlanabilir. İzleyenlerinin görevlerini severek yapmalarını sağlayan liderlerin de örgüt kültürü üzerinde olumlu etki yaratabilecekleri düşünülebilir. Bununla birlikte, izleyenlerinin kişisel refahlarını artırmak için çaba harcayan liderlerin de örgüt kültürünü olumlu etkileyebileceklerini söylemek mümkündür.

Kuşadası bölgesinde yer alan acentelerde yönlendirici liderlik ile toplumcu kültür arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkiye bağlı olarak, izleyenlerinin beklentilerini tanımlayan ve belirlenen performans standartlarına ulaşmalarını sağlayan, izleyenleri arasında görev dağılımı yapan liderlerin, takım çalışmasının önemli olduğu seyahat acentelerinde liderlik yapılarının daha uygun olacağı düşünülebilir.

Yönlendirici liderliğin diğer liderlik davranışları ve örgüt kültürleri ile arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Yönlendirici liderlerin rekabetin yoğun olduğu, yazılı kuralların davranışları düzenlediği ve girişimciliğin öncelikli olduğu seyahat acentelerinde görev yapmaları durumunda, örgüt içerisindeki norm, değer ve varsayımlarla liderin davranışları arasında uyumsuzluk olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Faaliyet gösterdiği Kuşadası pazarından daha fazla pay almak isteyen seyahat acentelerinde, işgören görüşlerinin önem kazanacağını, işletmenin yenilikçi ve dinamik bir yapıya sahip olacağını söy-

lemek mümkündür. Ayrıca geleneklere bağlı davranışların önemli olduğu ve işgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul ettikleri seyahat acentelerinde, herkes tarafından benimsenen iyi bir örgüt kültürünün var olduğunu söylemek mümkündür.

Uygulamaya Yönelik Çıktılar

Kuşadası bölgesinde bulunan seyahat acentelerinin örgüt kültürlerine uygun liderlik davranışı sergileyen kişileri istihdam etmeleri durumunda, örgütsel amaçlarına daha kolay ulaşabilecekleri söylenebilir.

Kuşadası'nda bulunan toplumcu kültüre sahip bir seyahat acentesinin lider pozisyonunda birini istihdam etmesi durumunda, katılımcı liderlik unsurlarına sahip bir kişiyi tercih ederek daha başarılı olabileceği söylenebilir. Katılımcı liderlik ile toplumcu örgüt kültürü arasındaki pozitif ilişki dikkat çekicidir. Sosyal ilişkilerin artırılmasına, işgörenlerin moral seviyesinin yükseltilmesine ve işgörelere önem veren toplumcu örgüt kültürüne sahip seyahat acentelerinde, astların görüşlerine ve önerilerine değer veren, başarı için izleyenlerin kararlara ve faaliyetleri katılımını esas alan katılımcı liderlik davranışlarının örgüt başarısını artırabileceği söylenebilir.

Kuşadası bölgesi için yenilikçi kültüre sahip bir acente, lider pozisyonunda birini istihdam edecek ise destekleyici liderlik unsurlarına sahip bir kişiyi istihdam etmesi durumunda daha başarılı olabilir. Destekleyici liderlik ve toplumcu kültür arasında yapısal olarak pozitif ilişki vardır. Yeni görüşlere değer veren, izleyicilerinin işlerini severek yapmalarını sağlayan, üyelerine eşit davranarak onların yaratıcılıklarını ve bireysel mutluluklarını artıran, yeni fikirlerini destekleyen liderlerin ve yenilikçi kişilerin iyi bir yönetici olarak kabul edildikleri acentelerde, örgütsel başarının artmasına daha fazla katkıda bulunacaklarını söylemek mümkündür.

Bu bölgede faaliyet gösteren seyahat acentelerinde liderler, toplumcu kültürü sağlayacak norm, değer ve varsayımları oluşturduklarında, herkes tarafından paylaşılan iyi bir örgüt kültürü oluşturabileceklerdir. Bu acenteler, pazardan daha fazla pay almak için rekabetçi örgüt kültürü yaratmak isteyebilirler. Yenilikçi örgüt kültürünü sağlayan norm, değer ve varsayımlar oluşturmayı başaran acenteler bu amaçlarına daha kolay ulaşabileceklerdir. Kuşadası'nda faaliyet gösteren bürokratik kültüre sahip olan bir seyahat acentesinin katılımcı

veya destekleyici liderlik unsurlarına sahip bir kişi-yi istihdam etmesi, başarısına olumlu katkılar sağlayabilir.

Seyahat acentelerinde liderlik tarzları ve örgüt kültürü arasındaki farklı eşleşmeler, farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Liderlerin örgüt kültürüne uygun davranışlar göstererek izleyenlerini etkilemeleri ve yeni alınacak işgörenlerin örgüt kültürüne uyumlu kişilerden seçilmesi örgütlerin başarılarında önemli olabilecektir. Bu nedenle liderlik tarzları ve örgüt kültürü tipleri arasındaki uyum, başarının yakalanmasında bir anahtar olabilir.

Çalışmanın Kısıtları

Bu çalışma, Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentelerinde görev yapan çalışanlarla sınırlandırılmıştır. Çalışmanın turizmde faaliyet gösteren diğer alt sektörlerde uygulanması, daha farklı ve sağlıklı yorumların yapılmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca çalışmanın daha geniş bir örneklem grubuna uygulanması, genellenebilir çıkarımların yapılmasına yardımcı olabilecektir.

Çalışmadaki anket formunda Ogbonna ve Harris tarafından geliştirilen örgüt kültürü ve liderlik ölçeklerinden yararlanılmıştır. Aynı konuyu ölçen farklı ölçeklerle yapılacak tespitlerin araştırma sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerini artırabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle özellikle literatürde son dönemde fazlasıyla kullanılan MLQ ve Rekabetçi Değerler Yaklaşımı ölçekleriyle de çalışmanın tekrarlanması faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda örgüt kültürü ve liderlik ile hizmet kalitesine odaklanılması veya çalışanların öznel yeterliliğine ilişkin ifadelerle yer verilmesi, daha farklı hipotezlerin sınanmasına ve yeni çıkarımlarda bulunulmasına yardımcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Ahipaşaoğlu, S. (1997). *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması Yönetimi ve Rehberliğin Meslek Olarak Seçilmesinin Nedenleri Üzerine Bir Uygulama*. Ankara: Varol Matbaası.
- Ahipaşaoğlu, S. ve Arıkan, İ. (2003). *Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunay, A. (1999). Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Falez Otel'de Örgüt Kültürü Araştırması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Armstrong, M. (1990). *Management Process and Functions*. Londra: Institute of Personnel Management.
- Baker, E.L. (1980). Managing Organizational Culture, *Management Review*, Temmuz, 8-13.

- Balkan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *TİSK Akademi*, (1): 138-172.
- Banai, M. ve Reisel, w. D. (2007). The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation, *Journal of World Business*, 42: 463-476.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11 (3): 656-665.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From Transformational to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, *Organizational Dynamics*, 19: 3-23.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 17(1): 112-17.
- Buck, M. (1988). The Role of Travel Agent and Tour Operator, İçinde Goodall, B., Ashworth, G. (Editörler) *Marketing in the Tourism Industry The Promotion of Destination Regions*, (ss. 67-74), Londra: New York ve Sydney.
- Cameron, K.S. ve Freeman, S.J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness, *Organizational Change and Development*, 5: 23-58.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. MA: Addison Wesley Longman.
- Campbell, J. P. ve Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness, İçinde Woodman, R. W. and Passmore, W. A. (Der.), *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Chen, R.X.Y., Cheung, C. ve Law R. (2011). A Review of the Literature on Culture in Hotel Management Research: What is the Future? *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1): 52-65.
- Chen, W.J. (2011). Innovation in Hotel Services: Culture and Personality, *International Journal of Hospitality Management*, 30: 64-72.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 18-34.
- Daft, R.L. (2000). *Organization Theory and Design*, 7. Baskı, South-Western Publishing, Ohio-USA.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*. 5. Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3. Baskı, İstanbul: Yön Ajans.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures*. Addison-Wesley Publishing, Massachuset.
- Deery, M. ve Jago, L. K. (2001). Hotel Management Style: A Study of Employee Perceptions And Preferences, *International Journal of Hospitality Management*, 20 (4): 325-338.
- Denison, D.R. (1996). What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, *The Academy of Management Review*, 21 (3): 619-654.
- Denison, D.R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6 (2): 204-223.

- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, 57: 23-27.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, 162: 109-120.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erkmen, T. ve Güven, O. (2001). Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26 Mayıs 2001.
- Fleishman, E.A. (1957). A Leadership Behavior Description for Industry. İçinde Stogdill, R.M. ve Coons, A.E. (Editörler) *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, OH: The Ohio State University Bureau of Business Research.
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, *Organization Studies*, 7 (2): 117-134.
- George, G., Sleeth, R.G. ve Siders, M.A. (1999). Organizing Culture: Leader Roles, Behavior, and Reinforcement Mechanisms, *Journal of Business and Psychology*, 13 (4): 545- 559.
- Guastello S.J. (1995). Facilitative Style, Individual Innovation and Emergent Leadership in Problem Solving Groups, *The Journal of Creative Behavior*, 29 (4): 225-239.
- Hacıoğlu, N. (2000). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Bursa: Vipas.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), 5. Basımdan Çeviri, İstanbul: Der Yayınları.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations-Software of the Mind*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Holloway, J. C. (1994). *The Business of Tourism*. Great Britain: Pitman Publishing.
- Hooijberg, R. ve Petrock, F. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy, *Human Resource Management*, 32 (1): Spring 29-50.
- House, R. (1971). A Path-Goal Theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, 3: 81-97.
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory, *Leadership Quarterly*, 7: 323-352.
- House, R.J. ve Dessler, G. (1974). The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests'. İçinde Hunt, J.G. and Larson, L.L. (Editörler). *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Huang, L., Chen, K.H. ve Wu, Y.W. (2009). What Kind Of Marketing Distribution Mix Can Maximize Revenues: The Wholesaler Travel Agencies' Perspective? *Tourism Management*, 30 (5): 733-739.
- Keegan, B.M. (1983). Leadership in the hospitality industry. *The Management of Hospitality*. 69-93.
- Kemp, S. ve Dwyer, L. (2001). An Examination Of Organisational Culture-The Regent Hotel, Sydney, *Hospitality Management*, 20, 77-93.
- Kinnear, P.R. ve Gray, C.D. (2004). *SPSS 12 Made Simple*. USA: Taylor & Francis.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*. 2. Baskı, USA.: Prentice Hall Inc,
- Kotter, J. P. ve Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kouzes, J.M. ve Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozak, A. M. (1994). Turizm Sektöründe Yönetici Kadınlar, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5 (1): 48-49.
- Kozak, A.M. (1997). Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları ve Etkinlik Algılamalarının Analizi, *TUGEV- Turizmde Seçme Makaleler*, 27: 1-27.
- Lovelock, B. (2008). Ethical Travel Decisions Travel Agents and Human Rights, *Annals of Tourism Research*, 35 (2): 338-358.
- Masry, E. S., Katara, H. ve Demerdash E. J. (2004). A Comparative Study on Leadership Styles Adopted by General Managers: a Case Study in Egypt, *Anatolia: an International Journal of Tourism And Hospitality Research*, 15 (2): 109-124.
- Minett, D., Yaman, H. R., Denizci, B. (2009). Leadership Styles and Ethical Decision-Making in Hospitality Management, *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4): Aralık, 486-493.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. 2. Baskı, NY: McGraw-Hill
- O'Connor, P. (1999). *Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*. New York: CAB International.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From Uk Companies, *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (4) Ağustos: 766-788.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. NY: Avion Boks.
- Öner, Ç. (1997). *Seyahat Ticareti*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztop, İ. (2008). Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri (*Basilmamış Yüksek Lisans Tezi*). İzmit: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pansiri, J. (2008). The Effects of Characteristics of Partners on Strategic Alliance Performance in The SME Dominated Travel Sector, *Tourism Management*, 29: 101-115.
- Peköz, M. ve Yarcın, S. (1998). *Seyahat İşletmeleri*. 3. Baskı, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Peters, T. J ve Waterman, R.H. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-run Companies*. NY: Harper & Row.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E. ve McGrath, M. R. (1985). The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. İçinde P. J Frost, L. F. Moore, M. R Louis, C. C. Lundberg, and J Martin (Editörler) *Organizational Culture*, 315-334, Beverly Hills, CA: Sage.

- Robbins, S.P. (1987). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. 2. Baskı, NY: Prentice Hall Int. Edition, Simon & Schuster Englewood Cliffs.
- Robbins, S.P. (2003). *Organisational Behaviour*. 10. Baskı, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Schein, E. (1983). The Role of The Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, 12 (1): 13-28.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2. Baskı, San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- Schwartz, H. ve Stanley M. D. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*, 10 (1): 30-48.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Simpson, S. ve R. Cacioppe. (2001). Unwritten Ground Rules: Transforming Organization Culture to Achive Key Business Objectives and Outstanding Customer Service, *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8): 394-401.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- Stogdill, R.M. (1963). *Manual for Leadership Description Questionnaire Form XII*. Columbus, OH: The Ohio State University Bureau of Business Research.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taner, B. (1994). Konaklama Endüstrisinde Yönetim Biçimleri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Çalışma, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Aralık: 41-46.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2): 169-184.
- Tepeci, M. (2005). The Dimensions and Impacts of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Intent to Remain in the Hospitality and Tourism Industry in Turkey, *Journal of Travel and Tourism Research*, 5 (1/2): 21-39.
- Topaloğlu, M. ve Kara, D. (2004). Örgüt Kültürünün Yöneticilerin Yönelimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama), *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 121-141.
- Tsui, A.S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R. ve Wu, J. B. (2006). Unpacking the Relationship Between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture, *The Leadership Quarterly*, 17: 113-137.
- Tütüncü, Ö. ve Kiremitçi, İ. (2010). Rekreasyon İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Örgüt İkliminin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi, *1. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı*, 930-941, Nevşehir.
- Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance, *Academy of Management Review*, 13 (4): 534-545.
- Worsfold, P. (1989). Leadership and Managerial Effectiveness in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 8 (2): 145-155.
- Yasin, B. ve Sökmen, A. (2006). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, Güz: 17.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5. Baskı, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.