GSI JOURNALS

e-ISSN 2645-9116

https://dergipark.org.tr/tr/pub/atrss
DOI: 10.53353/atrss.1766594

GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sports Sciences
(GSI Dergileri Seri A: Turizm, Rekreasyon ve Spor Bilimlerindeki Gelişmeler)

ATRSS 2026, 9 (1): 241-260 - Research Article/Araştırma Makalesi - Received/Geliş T.: 17.08.2025 - Published/Kabul T.: 03.12.2025

# Otel Kat Hizmetleri Örgütlerinde Örgüt Kültürü, Paternalist Liderlik, Bağlamsal Performans İlişkisi*

Sevcan KÜÇÜKBEKİR, Ramada Otel Rize, Kat Hizmetleri Departmanı, smn_1453@hotmail.com, Rize, Türkiye, ORCID: https://orcid.org/0009-0002-0818-656X
Emine ŞİMŞEK EVREN, Gümüşhane Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü, eminesimsekevren@gmail.com, Gümüşhane, Türkiye, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9531-5261

**Öz**

*Örgütler için çalışanların gösterdiği performans, sözleşmeden doğan yükümlülükleri aşan özverili performans, örgütsel performans açısından kritik öneme sahiptir. Çalışan performansı açısından örgüt kültürü ve yöneticinin uyguladığı liderlik tipi de kritik konulardır. Bu kapsamda, çalışmanın amacı otel kat hizmetleri departmanında örgüt kültürü, paternalist liderlik ve bağlamsal performans arasındaki doğrusal ve dolaylı ilişkileri tespit etmektir. Anket tekniğiyle Doğu Karadeniz illerinde yer alan beş yıldızlı otellerin kat hizmetleri çalışanlarından (n= 300) veri toplanmış; veriler tanımlayıcı analizler, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir. Bulgular kat hizmetleri yöneticilerinin büyük ölçüde paternalist liderler olarak algılandığını, ayrıca çalışanların kendi bağlamsal performanslarını yüksek bulduklarını göstermektedir. Örgüt kültürü açısından destekleyici örgüt kültürü en yüksek ortalamaya sahip kültür tipidir. Korelasyon analizi bütün değişkenler arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Regresyon analizleri paternalist liderlik, destekleyici örgüt kültürü ve yenilikçi örgüt kültürünün bağlamsal performansı pozitif etkilediğini ortaya koymuştur. Aracı etki analizleri ise yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürlerinin bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkiye sahip olduğunu göstermiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *İş performansı, bağlamsal performans, örgüt kültürü, paternalist liderlik, kat hizmetleri*

# The Relationship Between Organizational Culture, Paternalist Leadership and Contextual Performance in Hotel Housekeeping Organizations

**Abstract**

*For organizations, employee performance, including dedicated performance that exceeds contractual obligations, is critical to organizational performance. Organizational culture and the type of leadership a manager implements are also critical issues in employee performance. In this context, the study aimed to identify linear and indirect relationships between organizational culture, paternalistic leadership, and contextual performance in a hotel housekeeping department. Data was collected from housekeeping employees (n=300) of five-star hotels in the Eastern Black Sea provinces using a survey technique, and analyzed using descriptive analysis, confirmatory factor analysis, correlation analysis, and regression analysis. Findings indicate that housekeeping managers are largely perceived as paternalistic leaders, and employees also rate their own contextual performance high. In terms of organizational culture, supportive organizational culture has the highest mean score. Correlation analysis revealed positive and significant relationships among all variables. Regression analyses revealed that paternalistic leadership, supportive organizational culture, and innovative organizational culture positively affect contextual performance. Mediating analysis revealed that paternalistic leadership mediates the effects of innovative and supportive organizational cultures on contextual performance.*

**Keywords:** *Job performance, contextual performance, organizational culture, paternalistic leadership, housekeeping*

* Bu çalışma için Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 21/02/2024 tarih ve 2024/2 sayı ile etik kurul onayı alınmıştır.

**Extended Summary**

For organizations to survive, contextual performance, which extends beyond mandatory duties and is demonstrated by employees within the context of organizational commitment, is critical. Contextual performance, in turn, is shaped by the influence of numerous internal and external factors. Among these factors, leadership style and organizational culture hold a special place (Aslan & Doğan, 2020). Employees may tend to exhibit contextual performance within an organizational culture appropriate to their profiles and under the coordination of managers who exhibit leadership traits compatible with this culture (Doğan, 2020; Fogaça et al., 2018). It is possible to find studies examining the relationships between leadership, organizational culture, and performance in literature (Lau et al., 2017; Griffen, 2023). However, no research has been found examining the mediating effect of organizational culture types (innovative, supportive, bureaucratic) on the effect of paternalistic leadership on contextual performance. No study has been found examining these relationships in housekeeping organizations, an organization type dominated by female managers and employees. In this context, the aim of the study was to determine the linear and indirect relationships between paternalistic leadership, organizational culture, and contextual performance in a housekeeping organization.

In paternalistic leadership, subordinates are unquestioningly loyal and obedient to their leaders. The leader establishes close relationships with their subordinates and spends time with them outside of work. While doing so, they maintain their authority like a family elder, maintaining their status, and expecting respect and loyalty in return for this paternalistic attitude (Şimşek Evren, 2021). Organizational culture is the totality of norms and values that enable individuals to assert themselves or express themselves within the organization and determine their beliefs, thoughts, and actions (Köse et al., 2001). This study is based on the innovative, supportive, and bureaucratic organizational culture types developed by Wallach, which are developments of Kilmann's model. According to Wallach (1983), organizations managed with a bureaucratic culture style operate systematically, in accordance with the rules, and in an orderly manner. Employees working in these organizations tend to perform efficiently and consistently (Wallach, 1983; Berson et al., 2008). Organizations that adopt an innovative culture have dynamic and challenging qualities and enable employees to be open to innovation, take risks, and exhibit creative characteristics (Ireland et al., 2003). A supportive culture, on the other hand, is one in which justice, support, commitment, and human relations are important. In organizations with this structure, employees exhibit strong communication, helpful, fair, and friendly attitudes (Wallach, 1983; O'Reilly et al., 1991). Performance is defined as the expression of tasks to be performed in organizations according to predetermined rules and the activities that employees perform in line with the organization's goals (Yelboğa, 2006). This study is based on Bormon and Motowidlo's (1997) model, which examines job performance in two dimensions: task and contextual performance. Task performance is the fulfillment of tasks determined by the organization by employees (Doğan, 2020). Contextual performance refers to the impact of employees' personal behaviors, actions, and thoughts on their job performance, in addition to the mandatory services they must perform within the organization (Yıldız & Çakı, 2018). The following hypotheses were tested in the study.

H1. Paternalistic leadership has an impact on job performance.
H2. Supportive organizational culture has an impact on contextual performance.
H3. Bureaucratic organizational culture has an impact on contextual performance.
H4. Innovative organizational culture has an impact on contextual performance.
H5. Paternalistic leadership has a mediating effect on the effect of supportive organizational culture on contextual performance.
H6. Paternalistic leadership has a mediating effect on the effect of bureaucratic organizational culture on contextual performance.
H7. Paternalistic leadership has a mediating effect on the effect of innovative organizational culture on contextual performance.

In the study, data were collected using a survey technique in the Eastern Black Sea region, where paternalistic leadership tendencies are assumed to be high, and in five-star hotels assumed to have a distinct organizational culture. The 13-item scale developed by Aycan (2005) and used by Pellegrini and Scandura (2006) was used as the Paternalist Leadership Scale. The 8-item contextual performance subscale of the scale developed by Koopmans and Veit (2014) was used as the contextual job performance scale. The 24-item scale developed by Wallach (1983), adapted to Turkish by Yahyagil (2004), and also used in some tourism research (Gün, 2015) was used as the organizational culture scale. All scales are five-point Likert-type (1-Strongly disagree, 2-Disagree, 3-Neither agree nor disagree, 4-Agree, 5-Strongly agree). During the data collection process, hotel managers in the area were contacted and the necessary permissions were obtained. After surveys were sent to the hotels by hand or email. Data were collected between September 2023 and January 2024, resulting in a sample of 300 people.

The findings indicated a normal distribution of the data and high reliability levels of the scales. However, as part of the reliability analyses, three items were removed from the 13-item paternalistic leadership scale and six items were removed from the 24-item organizational culture scale due to low item-total correlation and increased alpha when deleted. The eight-item contextual performance scale remained unchanged. Confirmatory factor analysis, as in studies from which the scales were taken, showed that paternalistic leadership (Aycan, 2005) and contextual performance (Koopmans & Veit, 2014) are unidimensional, while organizational culture has a three-dimensional structure: innovative, supportive, and bureaucratic (Yahyagil, 2004). Correlation analysis revealed positive and significant relationships among paternalistic leadership, contextual performance, innovative organizational culture, supportive organizational culture, and bureaucratic organizational culture. According to the findings of linear regression analysis, paternalist leadership has a positive effect on contextual performance (t=6.315; p=0.000; B=0.289). While the effects of supportive (t=2.679; p=0.008; B=0.171) and innovative (t=2.693; p=0.007; B=0.198) organizational cultures on contextual performance are positively significant, the effect of bureaucratic organizational culture is not significant (t=1.000; p=0.318; B=0.055). According to the mediating effect analysis (Process Macro), while the mediating effect of paternalist leadership on the effect of innovative (LLCI=0.0294; ULCI=0.111; B=0.0668) and supportive (LLCI=0.0283; ULCI=0.1031; B=0.0632) organizational cultures on contextual performance is significant, the mediating effect of paternalist leadership on the effect of bureaucratic organizational culture on contextual performance is not significant (LLCI=-0.0013; ULCI=0.0694; B=0.0322). Paternalist leadership strengthens the effect of innovative and supportive cultures on contextual performance.

In conclusion, paternalistic leadership appears to be a significant leadership style in generating contextual performance in a housekeeping organization in the Eastern Black Sea region, which is managed by women and has a high female proportion within the organization. This suggests that the findings of positive outcomes of paternalistic leadership in Eastern cultures also apply to female employees and managers. Regarding organizational culture types, it appears that innovative and supportive organizational cultures enhance contextual performance, while paternalistic leadership strengthens the impact of these cultures on contextual performance.

## 1. Giriş

Örgütler için en önemli konulardan biri üyelerin gösterdiği performanstır. İşletmeler açısından özellikle iş sözleşmesinden doğan mecburi işlerin dışında kalan ve çalışanın özgür iradesiyle ve kuruma duyduğu bağlılıkla gösterdiği bağlamsal performans büyük önem taşımaktadır (Yıldız & Çakı, 2018). Yalnızca görev tanımlarındaki temel sorumlulukları yerine getirmekle kalmayıp, örgütün hedeflerine ulaşmasında aktif rol oynayan, iş arkadaşlarına destek olan, gerektiğinde inisiyatif almaktan çekinmeyen çalışanlar, işletmelere çok büyük rekabet avantajı sağlar (Aslan & Doğan, 2020). Çalışan performansı, pek çok değişkenin etkileşimiyle şekillen bir olgudur. Bu değişkenler arasında çalışanın kendinden kaynaklı (yetenek ve beceriler) değişkenler olduğu kadar yöneticinin kullandığı motivasyon araçları, fiziksel olanaklar, net iş tanımları gibi pek çok faktör yer almaktadır (Doğan, 2020; Fogaça vd., 2018). Ayrıca liderin benimsediği liderlik tarzı ve örgütün sahip olduğu kültür de önemli bir yere sahiptir. Örgüt yapısına uygun liderlik tarzları ve örgüt kültürleri örgütsel performansta kritik öneme sahiptir.

Literatürde pek çok liderlik tarzı (Arıkan, 2021; Ataş, 2020; Aydemir, 2020; Heng vd.,2012) ve örgüt kültüründen söz edilmekte (Danışman & Özmen, 2004; Durğun, 2006; Elkovan, 2019) ve farklı alanlarda araştırmalar yürütülmektedir. Örgüt kültürü temelli araştırmalarda genellikle örgüt-üye uyumu teorisi bağlamında, üye profiline uygun örgüt kültürü geliştirmenin önemine dikkat çekilmektedir (Lau vd., 2017; Griffen, 2023). Liderlik tarzları üzerine yürütülen çalışmalarda da yine örgüt yapısı ile liderlik tarzı arasındaki uyuma vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda çoğunluğu Batı kökenli olan çeşitli liderlik tarzlarından bahsedilmektedir. Son yıllarda Doğu toplumlarına ilişkin liderlik tarzları da dikkat çekmeye başlamıştır. Bu kapsamda genellikle baba figürü ile özdeşleştirilen paternalist liderlik incelenmekte, bu liderlik tarzının çalışanların performansına özellikle Doğu kültürlerinde katkı sağlayabildiği ifade edilmektedir (Şimşek Evren, 2021).

Örgüt kültürü, liderlik ve iş performansı konuları literatürde farklı örgütler için sıkça incelenen konular olmalarında yenilik, destekleyici ve bürokratik örgüt kültürlerinin bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı rolünü inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca bu değişkenleri kadınların liderlik ettiği ve çalışanların da ağırlıklı olarak kadınlardan oluştuğu örgütler açısından ele alan bir çalışmaya da rastlanılmamıştır. Oysa kadınlar ve erkeklerin hem liderlik rolüne hem de takip eden rolüne farklı tutum ve davranışları olabilir. Özellikle baba tipi liderlik olan paternalist liderlik, diğer adıyla babacan liderlik açısından konu farklılık arz edebilir. Bu noktadan hareketle çalışmada kadın yöneticilerin ve çalışanların hâkim olduğu bir örgüt türü olan kat hizmetlerinde paternalist liderlik, örgüt kültürü ve bağlamsal performans ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada uygulama sahası olarak Doğu Karadeniz'deki beş yıldızlı oteller tercih edilmiştir. Doğu Karadeniz bölgesinin ataerkil bir yapıya sahip olduğu varsayımı bu tercih üzerinde etkili olmuştur. Bazı araştırmalarda Doğu Karadeniz'in paternalizmin altyapısını oluşturan ana olgu olan ataerkilzm açısından en önde gelen bölgelerden biri olduğunun ortaya konmuş olması bu varsayımın temelini oluşturmaktadır (Bozok, 2018: 36). Çalışmanın literatüre katkısının olacağı, ayrıca önerilerle pratik fayda yaratacağı düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü, paternalist liderlik, iş performansı: bağlamsal performans ve değişkenler arası ilişkiler ve hipotezler açıklanmaktadır.

### 2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, kişinin örgüt içerisinde kendini öne çıkarması veya ifade edebilmesi için olanak sağlayan, kişinin inanç, düşünce ve hareketlerini belirleyen normlar ve değerlerin bütünüdür. Başka bir deyişle, insanlar ortak bir amacı hayata geçirmek için bir araya gelerek örgütleri oluştururlar. Bu yapının içinde bulunan kişilerin sahip oldukları farklı değer yargıları, ahlak anlayışları ve inançların bir arada bulunması 'örgüt kültürü' olarak ifade edilmektedir (Köse vd., 2001). Örgüt kültürü, çalışanlarına örgütsel duygu ve

düşünceler sunar, temel grupsal değer ve mesajlar ifade eder, bu durum örgüt dışındaki kişiler tarafından anlaşılmamaktadır. Örgüt kültürü çalışanlara, örgüte bağlı kalmaları için yardımcı olan, birbirleriyle olan iletişimlerini arttırarak örgüt içerisinde beraberce hareket etmelerini sağlayarak örgüte sıkı sıkıya bağlanmalarına olanak tanır (Durğun, 2006).

Örgütsel kültürde çalışanların örgüt içerisinde ve örgüt dışında meydana gelen olayları kavraması, içinde bulunduğu örgütü benimseyip, kendisine kazandırdığı kimliği özümsemesine yardımcı olan birtakım öğeler vardır (Demirci, 2023). Temel varsayımlar, normlar, inançlar, değerler, liderler, kahramanlar, hikâyeler, mitler, semboller, törenler ve dil genellikle literatürde üzerinde durulan öğelerdir. Bu faktörler farklı şekillerde bir araya gelerek örgütlerin özgün kültürlere sahip olmasını sağlamaktadırlar (Tofur, 2018; Köse vd., 2001).

Literatürden örgüt kültürü bağlamında pek çok farklı model geliştirilmiştir. Greet Hofstede'nin Belirsizlikten Kaçınma, Güç Mesafesi, Bireyselcilik ve Toplulukçuluk, Erillik ve Dişilik şeklindeki 4 faktörden oluşan modeli; Deal ve Kennedy'nin Sert Erkek-Maço (Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim), Çok Çalış-Sert Oyna (Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim), Şirketin Üzerine Bahse Gir (Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim), Süreç Kültürü (Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim) adında yine 4 boyuttan oluşan modelleri temel modeller arasında yer almaktadır. Kilmann'ın Bürokratik Kültür ve Yenilikçi Kültür şeklinde iki boyutlu modeli ile Harrison ve Handy'nin güç kültürü, rol kültürü, iş kültürü ve birey kültürü olmak üzere dört boyutlu olarak değerlendirdiği modelleri de temel modellerdendir. Bunların dışında; Parsons "AGIL" Örgüt Kültürü Modeli, Ouchi Z Kültürü Modeli, Schneider Modeli, Denison Kültür Modeli gibi modeller de literatürde üzerinde durulan modellerdir (Karaca, 2022). Bu çalışmada Kilmann'ın modelinin gelişmiş hali olan, Wallach tarafından geliştirilen model esas alınmıştır. Wallach (1983) yenilikçi, destekleyici, bürokratik olmak üzere üç örgüt kültürü tipi üzerinde durmuştur.

Wallach'a (1983) göre, bürokratik kültür tarzıyla yönetilen örgütler sistemli, kurallara uygun ve düzenli hareket eder. Bu örgütlerde görev alan çalışanlar ise verimli ve istikrarlı bir performans gösterme eğilimindedir (Wallach, 1983; Berson vd., 2008). Yenilikçi kültür tarzını benimseyen örgütler dinamik ve zorlayıcı niteliklere sahiptir ve çalışanların yeniliğe açık, risk alabilen ve yaratıcı özellikler göstermesini sağlar (Ireland vd., 2003). Destekleyici kültürlerde ise, adaletin, desteğin, bağlılığın ve insan ilişkilerinin önemli olduğu örgütlerdir. Bu yapıya sahip örgütlerde çalışanlar iletişimi kuvvetli, yardımsever, adil ve dost canlısı tavırlar göstermektedir (Wallach, 1983; O'Reilly vd., 1991).

### 2.2. Paternalist Liderlik

Paternalizm ataerkil bir düşünce yapısından doğmuş, liderin bir baba gibi astları üzerinde hakimiyet oluşturduğu anlayışa dayanmaktadır (Aycan, 2006). Ulusal literatürde babacan liderlik olarak tanımlanan paternalizm, astını koruyup gözeten ve ona yol gösteren bir anlayışı ifade etmektedir (Özmen, 2019). Paternalist liderlik için farklı tanımlamalar yapılsa da müşfik ve otoriter bir tavır sergileyen liderlik tarzı olduğuna dair görüş birliği sağlanmıştır (Pellegrini & Scandura, 2008).

Paternalist liderlik literatürde son yıllarda daha fazla yer edinse de aslında Konfüçyanizm gibi çok eski inançları temeline oturtan bir liderlik tarzıdır (Farh & Cheng, 2000). İş yerinde, Konfüçyüs felsefesi, liderin rolünü, takipçilerinin refahını içtenlikle önemseyen bir baba veya yakın bir arkadaş olarak şekillendirir. Takipçinin rolü, liderin ilgi ve desteğine takdir ve itaatle karşılık vermektir (Bedi, 2020). Paternalist liderlikte astlar liderlerine sorgusuz bir şekilde bağlı ve itaatkardır. Lider astlarıyla yakın ilişkiler kurarak iş dışında da onlarla vakit geçirir ve bunları gerçekleştirirken bir aile büyüğü gibi otoritesini elinden bırakmaz, statüsünü korur ve gösterdiği bu babacan tavır karşılığında saygı ve sadakat bekler (Şimşek Evren, 2021). Paternalist liderliğin ana teması, astların kendini güvende ve huzurlu hissetmesidir. Liderinden gördüğü samimi ilgi ve alaka, astların saygı ve sadakatini arttırmaktadır. Her ne kadar Avrupa bölgesindeki ülkelerde kişilerin özgürlüklerini kısıtlayıcı bir liderlik tarzı olarak görülse de içinde bulundurduğu merhamet, yardımseverlik, koruyucu otorite vb. gibi kavramlar günümüzde çoğu toplumlarda benimsenebilecek bir liderlik tarzı olmasının yolunu açabilir (Çalışkan, 2015).

Paternalist liderlikle ilgili akademik tartışmalar sürse de genellikle otoriterlik, iyilikseverlik ve ahlaki liderlik şeklinde üç liderlik tipinin birleşiminden oluşan bir liderlik tarzı olduğu konusunda genel anlamda bir fikir birliği bulunmaktadır (Cheng, Chou & Farh, 2000; Pellegrini & Scandura, 2008). Paternalist liderlerin otoriterliği örgüt içinde disiplini ve takipçilerin liderin kararlarına uymasını sağlar. Paternalist liderin iyiliksever ve ahlaki yönü ise takipçilerinin refahıyla kişisel olarak ilgilenip üstün kişisel erdemler, özveri ve dürüstlükle dolu bir yaşam örneği sergilemeleri anlamına gelir (Farh & Cheng, 2000).

### 2.3. İş Performansı: Bağlamsal Performans

Performans, örgütlerde yerine getirilecek olan görevin daha önceden belirlenmiş olan kurallara göre ifade edilmesi, çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda gösterdikleri faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle performans, çalışanın gösterdiği performans sonucunda örgütün planladığı ve amaçladığı hedeflere ne kadar yaklaştığını gösterir (Yelboğa, 2006). İş performansı, bir çalışanın örgüt içindeki yerini sabit kılmak, istediği konuma ulaşmak için gösterdiği emek ve gayretler toplamı olarak tanımlanır. Başka bir deyişle örgütün başarısını daim kılabilmesi için çalışanın gösterdiği çaba ve performanstır (Adıgüzel, 2023).

Literatüre bakıldığında iş performansını açıklamaya yönelik birçok araştırma ve iş performansı ile ilgili birçok kuram bulunmaktadır. Performansı daha çok çalışanın davranışlarıyla ilişkilendiren Blumberg ve Pringle'ın (1982) kuramı; performansı örgütteki değişime ve yeniliğe uyum sağlama, meydana gelebilecek olası durumlar karşısında alışılagelmiş davranışlarını değiştirme şeklinde ele alan Pulakos vd. (2000)'nin kuramı ile Campbell vd. (1990)'nin sekiz faktörlü modeli (belirli işe ait görev yetkinliği, belirli işe ait olmayan görev yetkinliği, sözlü ve yazılı iletişim, çaba gösterme, bireysel disiplin gerekliliği, örgüt üyelerinin ve örgütün performansını arttırma, denetleme, yönetim ve idare) önemli modeller arasındadır. İş performansının görev ve bağlamsal performans şeklinde iki boyutu olduğunu ortaya koyan Bormon ve Motowidlo (1997) Kuramı da literatürde üzerinde önemle durulan kuramlardan biridir. Bu çalışmada, tasarlanan modele daha uygun olacağı düşüncesiyle Bormon ve Motowidlo'nun (1997) modeli esas alınmıştır.

Bormon ve Motowidlo (1997) iş performansını, yukarıda da değinildiği üzere görev ve bağlamsal performans olarak iki kapsamda incelemiştir. Görev performansı, örgüt tarafından belirlenmiş olan görevlerin çalışanlar tarafından yerine getirilmesidir. Teknik ve idari faaliyetler görev performansı ile doğrudan ilişkilidir. Uzmanlık ve beceri gerektiren çalışmalar görev performansının kapsadığı faaliyetlerdir. Örgüt çalışanlarının görevlerini yerine getirirken tecrübelerini, bilgi birikimlerini ve yeteneklerini kullanmaları görev performansının içindedir (Doğan, 2020). Bağlamsal performans ise örgüt içinde yapmaları gereken mecburi hizmetlerin dışında, çalışanların kişisel davranışları, hareketleri ve düşüncelerinin etkisiyle gösterdikleri davranışlarının iş performanslarına etkisini ifade etmektedir. Bağlamsal performans, örgüt başarısının arttırılmasının yanı sıra örgütün aktif bir şekilde çalışmasına ve ekip başarısının artmasında önemli bir etkiye sahiptir (Yıldız & Çakı, 2018). Bağlamsal performans ''görev'' yerine getirilirken diğer kişilerle yardımlaşma, yöneticiler ile uyum içerisinde bir ve beraber olma, örgütün gelişmesi, ilerlemesi için içerik üretme ve fikir sunma gibi insani destek sağlayan davranış modelidir (Aslan & Yıldırım, 2017).

### 2.4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler

İş performansı üzerinde örgüt içi ve dışı pek çok değişkenin etkisi bulunmaktadır. Bu değişkenler arasında liderlik tarzının özel bir yeri olduğu ifade edilebilir. Liderin astlarına yaklaşımı ve sağladığı olanaklar onların motive olup yüksek performans göstermelerini sağlayabildiği gibi bunun tam tersi de mümkündür. Paternalist liderlik de performans üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olan bir liderlik tarzıdır. Yardımseverlik, otoriterlik ve ahlak gibi üç kapsamdan meydana gelen paternalist liderlik (Farh & Cheng, 2000) yardımseverlik yönü ile çalışanlarının her türlü sorunlarında yanlarında olmaktadır. Otoriterlik yönü, liderin şefkatinin yanında tıpkı bir aile büyüğü gibi mutlak gücün kendisinde olduğunu ve çalışanların buna uygun davranmasını beklediğini ifade etmektedir. Ahlaki yönünü ise tavır ve davranışlarıyla çalışanlarına rol model olmaktadır (Peng vd, 2011). Bu bağlamda özellikle yardımseverlik

ve ahlakilik gibi özelliklerle liderliğin çalışanların performansına olumlu etki etme potansiyeli taşıdığı ifade edilebilir. Bedi (2020) farklı alanlarda yürütülmüş çalışmalar üzerinde yaptığı meta-analiz çalışmasında yardımsever ve ahlakiliği pozitif, otoriterliğin negatif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte özellikle Doğu ülkelerinde otoriterliğin de pozitif etkilerine ilişkin bulgulara rastlamak mümkündür (Wang & Guan, 2018). Paternalist liderliğin tek boyut olarak ele alındığı çalışmalardaysa genellikle pozitif etkiler tespit edilmektedir (Hatipoğlu vd., 2019; Tekin, 2019). Bu çalışmada da paternalist liderlik tek boyutlu bir yapı olarak ele alınmış olup bağlamsal iş performansı üzerinde etkisi olduğu öngörülmüş ve H1 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H1. Paternalist liderliğin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Performans üzerinde etkisi olduğu literatürde tartışılan değişkenlerden bir diğer de örgüt kültürüdür. Örgüt içinde oluşturulan kültür çalışanın iş atmosferine ilişkin algılarını yönlendirmekte ve performansını şekillendirmektedir. Örgüte ait kuralları, değerleri ve ilkeleri benimseyen örgüt çalışanları bunun karşılığında bağlamsal performans gösterebilmektedir. Örgüt çalışanlarının değer ve düşüncelerinin bulundukları örgütün kültürüyle çatıştığı durumlarda ise çalışanlar görev gereklilikleri dışındaki davranışlardan kaçınmaktadır (Akpa vd., 2021). Bu çalışmada örgüt kültürü Wallach'ın (1983) geliştirdiği yenilikçi, destekleyici ve bürokratik örgüt kültürleri esas alınmıştır. Geçmiş araştırmalar bu üç kültür tipinin farklı alanlarda farklı sonuçları olabildiğini göstermiştir. Isa vd. (2016) yaptıkları araştırmada kamu sektöründe bürokratik ve destekleyici kültürün etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu, yenilikçi kültürün etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Akyürek vd. (2013)'nin sağlık çalışanları üzerindeki çalışması ise iş performansıyla yakından ilgili bir çıktı olan örgütsel bağlılığı üzerinde sadece destekleyici örgüt kültürünün etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu göstermektedir. Bu çalışmada yenilikçi, destekleyici ve bürokratik örgüt kültürlerinin bağlamsal performans üzerinde etkisi olduğu öngörülmüş ve H2, H3, H4 şu şekilde ifade edilmiştir.

H2. Destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerinde etkisi vardır.

H3. Bürokratik örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerinde etkisi vardır.

H4. Yenilikçi örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerinde etkisi vardır.

Örgüt kültürünün iş performansına etki edebileceği gerçeğiyle birlikte bu etkinin çeşitli değişkenlerin aracılığı veya düzenleyiciliğiyle farklılaşabileceği de düşünülmektedir. Bu değişkenlerden biri de liderlik tarzıdır. Örgütün sahip olduğu normlar, kurallar, değerlerle uygun bir liderlik tarzı yine bu değerlerle uyumlu çalışanın performansını yükseltirken; liderin kültüre uygun olmayan tarzı performansı düşürebilir (Yuan & Lee, 2011). Bu durum paternalist liderlik gibi her toplumda farklı sonuçlar veren liderlik tiplerinde daha da belirgin hale gelebilir. Bu kapsamda çalışmada yenilikçi, destekleyici ve bürokratik örgüt kültürlerinin bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkileri olabileceği düşüncesiyle H5, H6 ve H7 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H5. Destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi vardır.

H6. Bürokratik örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi vardır.

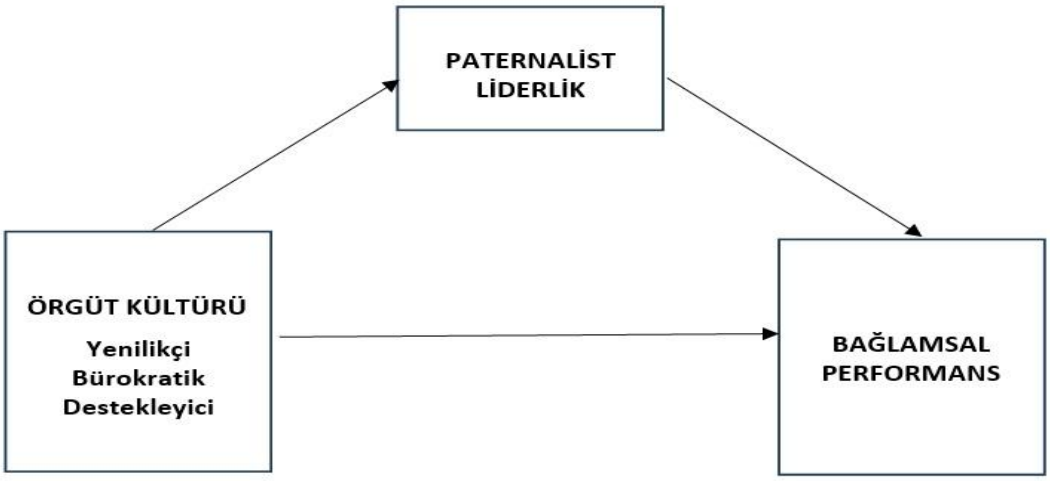
H7. Yenilikçi örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi vardır.

## 3. Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın amacı ve modeli, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve örneklem, geçerlilik ve güvenirlik ve analizler açıklanmaktadır.

### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Modeli

Çalışmanın temel amacı örgüt kültürü, paternalist liderlik ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi kadın ağırlıklı bir örgüt olan kat hizmetleri örgütünde tespit etmektir. Bu kapsamda örgüt kültürü ve paternalist liderliğin bağlamsal performans üzerindeki doğrusal etkileri ile örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde yenilikçi, destekleyici ve bürokratik örgüt kültürlerinin aracı etkileri araştırılmıştır. Çalışmasın simgesel modeli aşağıdaki gibidir.




**Şekil 1.** Simgesel Model (Araştırmacılar Tarafından Oluşturulmuştur.)

### 3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerine dair sorular, ikinci bölümde paternalist liderlik ölçeği, üçüncü bölümde iş performansı ölçeği ve dördüncü bölümde örgüt kültürü ölçeği yer almaktadır. Paternalist Liderlik Ölçeği olarak Aycan (2005) tarafından geliştirilen ve Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından kullanılan 13 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek katılımcıların paternalist liderlikle ilgili ifadelere katılıp katılmamalarını sorgulayan beşli Likert ölçeğidir (1-Hiç katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "4-Katılıyorum", "5-Tamamen katılıyorum"). Bağlamsal iş performansı ölçeği olarak Koopmans ve Veit (2014) tarafından geliştirilmiş ölçeğin 8 maddeli bağlamsal performans alt ölçeği kullanılmıştır. Bağlamsal performans ölçümünde de 5'li Liket ölçeğinden yararlanılmıştır. Tepki kategorileri paternalist liderlik ölçümüyle aynıdır. Örgüt kültürü ölçeği olarak Wallach (1983) tarafından geliştirilen, Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan ve bazı turizm araştırmalarında da kullanılan (Gün, 2015) 24 maddeli ölçek kullanılmıştır. Yenilikçi, destekleyici ve bürokratik örgüt kültürlerine ilişkin ifadeler içeren bu ölçek de 5'li Likert tarzında oluşturulmuştur.

### 3.3. Veri Toplama Süreci ve Örneklem

Veriler kültürel altyapısı uygun olduğu varsayımıyla Doğu Karadeniz'de yürütülmüş olup işletme olarak beş yıldızlı oteller tercih edilmiştir. Verilerin toplanması sürecinde bölgede bulunan otel yöneticileri ile görüşülüp gerekli izinler alındıktan sonra hazırlanan anketler elden teslim veya e-posta yoluyla otellere gönderilmiştir. Veriler Eylül 2023- Ocak 2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Elde teslim edilen anketler kat hizmetleri çalışanları tarafından doldurulduktan sonra araştırmacı tarafından ilgili otellerden teslim alınmıştır. E-posta olarak iletilen anketlerde ise anketlerin doldurulmuş halleri bölüm yöneticileri tarafından araştırmacıya yine e-posta yoluyla iletilmiştir. Anketlerin etkili bir şekilde doldurtulabilmesi için bölüm yöneticilerine anket hakkında etraflıca bilgi verilmiştir. Otellere e-posta yoluyla gönderilenler dışında toplam 400 anket teslim edilmiştir. Bununla birlikte elden teslim alınan ve e-posta ile gönderilen anketlerin toplamı 346 olmuştur. Bu anketlerde 46'sı katılımcıların eksik cevapları nedeniyle örnekleme dahil edilmemiştir. Nihayetinde veri toplama süreci tamamlandığında 300 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir.

Katılımcılar genel olarak 30 yaş üstü kadınlardan oluşmakta olup ağırlığı oda temizliğinden sorumlu olan kişiler oluşturmaktadır (Tablo 1). Genel olarak dönemin asgari ücreti civarında gelirleri olduğu görülmüştür. Bu durum örneklemin genel olarak kat hizmetleri departmanlarının Türkiye'deki genel görünümünü yansıttığı şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların önemli bir kısmı (%70) mevcut iş yerinde en az 3 yıldır çalışmaktadır ve mevcut kat hizmetleri yöneticisini en az 2 yıldır tanıyanların oranının %87'dir. Bu kapsamda katılımcıların örgüt kültürü ve liderlik açısından değerlendirme yapmasının genel olarak uygun olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 1.** Katılımcıların demografik özellikleri

| Değişken | Kategoriler | N | % |
|---|---|---|---|
| Yaş | 24 ve altı | 28 | 9,3 |
| | 25-29 | 43 | 14,3 |
| | 30-34 | 35 | 11,7 |
| | 35-39 | 73 | 24,3 |
| | 40-44 | 83 | 27,7 |
| | 45 ve üstü | 38 | 12,7 |
| | Total | 300 | 100 |
| Mevcut iş yerinde çalışma süresi | 1 yıl | 36 | 12 |
| | 2 yıl | 56 | 18,7 |
| | 3 yıl | 94 | 31,3 |
| | 4 yıl | 58 | 19,3 |
| | 5 yıl ve üstü | 56 | 18,7 |
| | Total | 300 | 100 |
| Mevcut yöneticiyle çalışma süresi | 1 yıl | 39 | 13 |
| | 2 yıl | 65 | 21,7 |
| | 3 yıl | 91 | 30,3 |
| | 4 yıl | 60 | 20 |
| | 5 yıl ve üstü | 45 | 15 |
| | Total | 300 | 100 |
| Cinsiyet | Kadın | 220 | 73,3 |
| | Erkek | 80 | 26,7 |
| | Total | 300 | 100 |
| Görev | Kat Hizmetleri Müdür Yardımcısı | 1 | 0,3 |
| | Meydancı (Houseman) | 54 | 18 |
| | Kat Şefi | 19 | 6,3 |
| | Çamaşırhane Çalışanı | 2 | 0,7 |
| | Oda Sorumlusu (Maid) | 205 | 68,3 |
| | Meydan şefi | 1 | 0,3 |
| | Meydancı | 15 | 5 |
| | Sekreter (Order taker) | 1 | 0,3 |
| | Şef (Supervisor) | 2 | 0,7 |
| | Total | 300 | 100 |
| Gelir | 11.402 TL ve altı | 42 | 14 |
| | 11.403 TL - 15.000 TL | 145 | 48,3 |
| | 15.001 TL - 20.000 TL | 96 | 32 |
| | 20.001 TL - 25.000 TL | 12 | 4 |
| | 25.001 TL ve üstü | 5 | 1,7 |
| | Total | 300 | 100 |

### 3.4. Geçerlilik ve Güvenirlik

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla yüzeysel geçerlilik, çeviri geçerliliği ve yapı geçerliliği gibi geçerlilik çeşitleri üzerinde durulmuştur. Çalışmada yeni ölçek geliştirme sürecine girilmediğinden içerik geçerliliğine bakılmamıştır. Güvenirlik değerlendirmesi ise Cronbach Alpha değerleri üzerinden yapılmıştır. Ölçeklerin ilgili kaynaklardan alınmasının ardından İngilizce birer ölçek olan bağlamsal performans ve paternalist liderlik ölçeklerinin çeviri geçerliliği çeviri-tekrar çeviri tekniğiyle sağlanmıştır. Bu sayede taslak anket formu oluşturulmuştur. Ardından yüzey geçerliliği kapsamında öncelikle Gümüşhane Üniversitesi Turizm Fakültesinde görevli 5 akademisyenin, sonrasında pilot çalışma sürecinde 32 otel çalışanının değerlendirmeleri alınmıştır. Sonrasında elde edilen anket formu araştırma sahasında uygulanmıştır.

Verilerin elde edilmesinin ardından öncelikle hatalı veri kontrolü, uçdeğer analizi ve normal dağılım analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda herhangi bir problemle karşılaşılmamıştır (normal dağılım analizi sonuçları bulgular kısmında sunulmuştur). Sonrasında uygulanan güvenirlik analizleri üç ölçek için de yüksek güvenirlik değerleri sunsa da düşük veya negatif madde-bütün korelasyonu ile silindiğinde alfa katsayısı yükselten maddeler tespit edilmiştir. Bu kapsamda Örgüt Kültürü Ölçeğinden 6 madde, Paternalist Liderlik Ölçeğinden 2 madde çıkarılmış; Bağlamsal Performans Ölçeğinden ise madde çıkarılmamıştır.

Güvenirlik analizinin ardından yapı geçerliliği testi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Daha önce geçerliliği farklı araştırmalarda test edilmiş bir ölçek olan Örgüt Kültürü Ölçeğine uygulanan DFA kapsamında teoride olduğu gibi (Wallach, 1983) destekleyici, bürokratik ve yenilikçi örgüt kültürü tipleri tespit edilmiştir. Ayrıca kullanılan diğer ölçeklerin (bağlamsal performans ölçeği, paternalist liderlik ölçeği) maddelerinin ilgili ölçekler altında toplandığı ve teoride olduğu gibi tek boyutlu yapıları olduğu belirlenmiştir (Aycan, 2005; Pellegrini & Scandura, 2006; Koopmans vd., 2014). DFA bulgularının detayları bulgular kısmındadır.

### 3.5. Analizler

Çalışmada örneklemin demografik yapısı ve ölçeklerin tanımlayıcı bilgilerini elde etmek amacıyla tanımlayıcı analizlerden (frekans, ortalama, normal dağılım) yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenirlik düzeylerini tespit etmek amacıyla güvenirlik analizi, yapı geçerliliklerini test etmek için DFA'dan yararlanılmıştır. Hipotezlerde adı geçen değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizinden, değişkenlerin etki düzeylerini belirlemek amacıyla ise basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Son olarak paternalist liderliğin örgüt kültürü tipleri ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı rolü olup olmadığını tespit etmek amacıyla Process Macro Model 4'ten yararlanılmıştır.

## 4. Bulgular

Bulgular kısmında öncelikle normal dağılım ve güvenirlik analizi bulguları sunulmuş, ardından DFA bulguları ile ana değişkenler arasındaki ilişkiler ve tanımlayıcı bulgular aktarılmıştır. Sonraki kısımda ise öncelikle hipotezlerde ifade edilen doğrusal etkilere ilişkin bulgular, ardından aracı etkilere ilişkin bulgular sunulmuştur.

### 4.1. Normal Dağılım ve Güvenirlik Analizi

Normal dağılım analizleri kapsamında basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Paternalist liderlik ölçeğinin çarpık değerleri 0,283 ile-1,382 arasında, basıklık değerleri 3,168 ile -1,288 arasında; bağlamsal performans ölçeğinin çarpıklık değerleri -1,712 ile-0,943 arasında, basıklık değeri 3,891 ile 1,612 arasında; örgüt kültürü ölçeğinin çarpıklık değerleri 0,465 ile-1,032 arasında, basıklık değerleri 1,215 ile-1,101 arasında değişmektedir. Bu bağlamda Kline (2016) tarafından geliştirilen +-3 formülüne göre veride normal dağılım sağlandığı ifade edilebilir.

Çalışmada üç ölçek için güvenirlik analizine başvurulmuş, bulgular Tablo 1'de özetlenmiştir. Paternalist Liderlik Ölçeğine uygulanan güvenirlik analizinin ilk aşamasında genel güvenirlik katsayısı 0,823 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu gösterse de bazı maddelerde negatif ve düşük madde-bütün korelasyonları tespit edilmiştir. Bu kapsamda PL13 negatif madde-bütün korelasyonu (-0,179), PL6 düşük madde bütün korelasyonuna (0,126<0,25) sahip olduğu için ve silindiklerinde genel güvenirlik katsayılarını yükselttikleri için ölçekten çıkarılmıştır. PL8'in madde-bütün korelasyonu 0,25'in altında olsa da (0,215<0,25) silinmesinin ölçeğe çok önemli bir katkısı olmadığından ölçekte tutulmuştur. Bahsi geçen maddelerin ölçekten çıkarılması neticesinde ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,883'e çıkmıştır. Bağlamsal Performans Ölçeğine uygulanan güvenirlik analizinde ise 0,912 gibi oldukça yüksek bir güvenirlik değeri elde edilmiştir. Madde-bütün korelasyonu düşük olan veya silindiğinde alfa katsayısını yükselten bir madde de tespit edilmemiştir.

**Tablo 1.** Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Bulguları

| Ölçekler | Genel Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alpha) | Madde-Bütün Korelasyonu | | Madde Silindiğinde Alfa Değeri | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | En Düşük | En Yüksek | En Düşük | En Yüksek |
| Paternalist Liderlik Ölçeği | 0,883 | 0,215 | 0,781 | 0,861 | 0,898 |
| Bağlamsal Performans Ölçeği | 0,912 | 0,612 | 0,758 | 0,898 | 0,910 |
| Örgüt Kültürü Ölçeği | 0,936 | 0,299 | 0,787 | 0,929 | 0,938 |

Örgüt Kültürü Ölçeğine uygulanan ilk güvenirlik analizde yüksek güvenirlik düzeyi tespit edilmiştir (0,827). Ancak bazı maddelerde negatif ve küçük (<0,25) madde-bütün korelasyonları ile silindiğinde alpha katsayısını yükseltme durumları tespit edilmiştir. Bu kapsamda 6 madde ölçekten çıkarılmıştır. Negatif madde-bütün korelasyonları nedeniyle YK8 (-0,389), YK7 (-0,403), BK7 (-0,346), BK6 (-0,268) ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler genellikle örgüt kültürünün olumsuz yönlerini işaret eden maddelerdir. Bu maddelerin elenmesinin ardından genel güvenirlik katsayısı 0,922'ye yükselmiş ancak bazı maddelerde %25'ten küçük madde-bütün korelasyonları ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda YK6 (0,130) ve BK8 (0,157) ölçekten çıkarılmıştır. Böylece başlangıçta 24 maddeli olan örgüt kültürü ölçeğinin madde sayısı 18'e düşmüş, genel güvenirlik düzeyi 0,936'ya yükselmiştir.

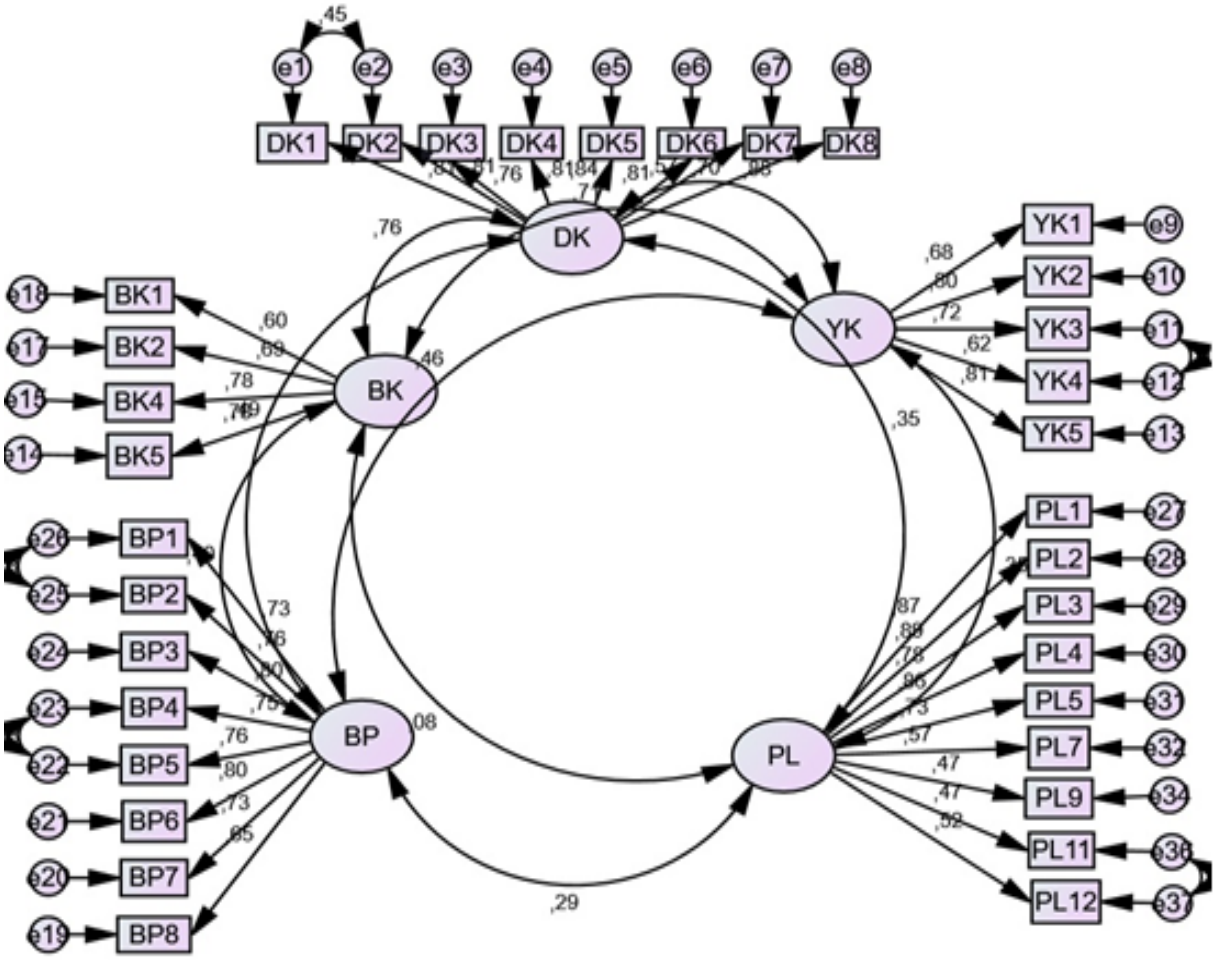
### 4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Ölçeklerin yapı geçerliliklerinin tespiti amacıyla uygulanan birinci düzey DFA sürecinde iki madde düşük standardize regresyon katsayıları (BK3=0,176<0,40; PL10=0,278<0,40) nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Sonrasında uyum indeksleri tam olarak istenilen aralıklarda olmadığı için modifikasyon indekslerinden yararlanılarak Şekil 2'de de görüldüğü üzere bazı maddeler arasında kovaryans bağlantıları oluşturulmuştur. Bu sayede Tablo 4'te görülen uyum indeksleri elde edilmiştir. Uyum indeksleri GFI dışında genel olarak uygun aralıklardadır.

**Tablo 2.** DFA Uyum İndeksleri Kesmen Noktaları ve Sonuçları

| *Uyum İndeksi* | *Kabul İçin Kesme Noktaları** | *Araştırma Değeri* | *Sonuç* |
|---|---|---|---|
| $\chi^2$ | - | 1442,498 | - |
| Sd | - | 512 | - |
| P | <,05 | ,000 | Anlamlı |
| $\chi^2$ / sd | ≤ 3 = Mükemmel Uyum<br>3-5 Orta Düzeyde Uyum | 2,817 | Mükemmel Uyum |
| RMSEA | ≤ 0,05 = Mükemmel Uyum<br>0,06-0,08 = İyi uyum | 0,078 | İyi uyum |
| TLI | ≥ 0,95 Mükemmel uyum | 0,856 | Kabul edilebilir uyum |
| GFI | ≥ 0,90 İyi uyum | 0,775 | Zayıf uyum |
| CFI | ≥ 0,85 Kabul edilebilir | 0,869 | Kabul edilebilir uyum |

**Kaynak:** Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012); Meydan ve Şeşen (2015)




**Şekil 2.** DFA Model Görsel

Yakınsak ve ıraksak geçerlilikler için AVE ve CR değerleri incelenmiş; AVE değerinin 0,50'den, CR değerinin 0,70'den büyük olması beklenmektedir (Hair vd., 2014). Bulgular faktör yükleriyle birlikte Tablo 3'te sunulmuştur. Paternalist liderlik boyutunun AVE değeri 0,497, CR değeri ise 0,893'tür. Bağlamsal performans boyutunda AVE=0,560>0,50, CR=0,910>0,70'dir. Örgüt kültürü ölçeği boyutlarından destekleyici kültürde AVE=0,590>0,50, CR=0,919>0,70; bürokratik örgüt kültüründe AVE=0,516>0,50, CR=0,808>0,70; yenilikçi örgüt kültüründe AVE=0,529>0,50 CR=0,848>0,70 şeklinde değerler elde edilmiştir. Dolayısıyla paternalist liderlik boyutunda 0,50'ye çok yakın, diğer boyutlarda 0,50'den büyük AVE değerleri, tüm değişkenlerde 0,70'in üzerinde CR değerleri elde edilmiştir. Bu durumda genel olarak ıraksak ve yakınsak geçerlilik açısından bir problem olmadığını göstermektedir.

**Tablo 3.** DFA Bulguları

| Yol | | | Std.β | β | S.E. | C.R. | p | AVE | CR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DK1.Çalışanlarına adil davranan | ← | DK | 0,810 | 1,000 | | | | | |
| DK2.Çalışanları için güven veren | ← | DK | 0,806 | 0,943 | 0,044 | 21,649 | *** | | |
| DK3.Çalışanlarına bireysel özgürlük veren | ← | DK | 0,761 | 0,927 | 0,063 | 14,784 | *** | | |
| DK4.Çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kuran | ← | DK | 0,809 | 1,000 | 0,062 | 16,095 | *** | | |
| DK5.Çalışanlarını, işlerinde başarılı olması için cesaretlendiren | ← | DK | 0,844 | 1,023 | 0,060 | 17,079 | *** | 0,590 | 0,919 |
| DK6.Çalışanlarına güvenen | ← | DK | 0,806 | 0,917 | 0,057 | 16,016 | *** | | |
| DK7.Tüm çalışanların iş birliği yaptığı | ← | DK | 0,574 | 0,719 | 0,069 | 10,412 | *** | | |
| DK8.İş süreçlerini çalışanlarına önem vererek sonuçlandırmak isteyen | ← | DK | 0,698 | 0,974 | 0,074 | 13,199 | *** | | |
| YK1.İş faaliyetlerinde mücadeleci, atak olan | ← | YK | 0,683 | 1,000 | | | | | |
| YK2.İş yaşamına canlılık, heyecan katan | ← | YK | 0,796 | 1,345 | 0,110 | 12,189 | *** | | |
| YK3.Girişimci bir niteliğe sahip | ← | YK | 0,722 | 1,153 | 0,103 | 11,201 | *** | 0,529 | 0,848 |
| YK4.İş faaliyetlerinde atılımcı, cesur davranan | ← | YK | 0,615 | 1,039 | 0,108 | 9,65 | *** | | |
| YK5.Yaratıcılığa, yenilikçiliğe değer veren | ← | YK | 0,805 | 1,326 | 0,108 | 12,313 | *** | | |
| BK5.Hiyerarşik bir yapısı olan | ← | BK | 0,783 | 1,000 | | | | | |
| BK4.Yapısal (bürokratik) yönü fazla olan | ← | BK | 0,782 | 0,965 | 0,073 | 13,25 | *** | 0,516 | 0,808 |
| BK2.Kuralcı bir yapısı olan | ← | BK | 0,692 | 0,777 | 0,067 | 11,68 | *** | | |
| BK1.Çalışanlarına talimat vererek destek olan | ← | BK | 0,600 | 0,784 | 0,078 | 10,014 | *** | | |
| BP8.İş toplantılarına aktif olarak katıldım | ← | BP | 0,650 | 1,000 | | | | | |
| BP7.İşimde yeni zorluklar/mücadeleler aramaya devam ettim | ← | BP | 0,729 | 1,075 | 0,099 | 10,827 | *** | | |
| BP6.Yeni sorunlara yaratıcı çözümler buldum | ← | BP | 0,801 | 1,059 | 0,091 | 11,662 | *** | | |
| BP5İş becerilerimi güncel tutmaya çalıştım | ← | BP | 0,761 | 1,021 | 0,091 | 11,189 | *** | | |
| BP4.İşle ilgili bilgilerimi güncel tutmaya çalıştım | ← | BP | 0,751 | 0,961 | 0,087 | 11,065 | *** | 0,560 | 0,910 |
| BP3.Mümkün olduğunda işle ilgili zorlu görevleri üstlendim | ← | BP | 0,801 | 1,130 | 0,097 | 11,653 | *** | | |
| BP2.Eski işlerim bittiğinde kendime yeni görevler başlattım | ← | BP | 0,755 | 1,106 | 0,099 | 11,124 | *** | | |
| BP1.Ekstra sorumluluklar aldım | ← | BP | 0,726 | 1,152 | 0,107 | 10,768 | *** | | |
| PL1.Yöneticim, çalışanlarının hayatlarının her yönüyle ilgilenir | ← | PL | 0,873 | 1,000 | | | | | |
| PL2.Yöneticim, işyerinde bir aile ortamı oluşturur | ← | PL | 0,892 | 0,947 | 0,044 | 21,434 | *** | | |
| PL3.Yöneticim, işle ilgili konularda çalışanlarına danışır | ← | PL | 0,777 | 0,816 | 0,049 | 16,744 | *** | | |
| PL4.Yöneticim, çalışanları için büyük bir aile üyesi (anne, baba,) gibidir | ← | PL | 0,863 | 0,818 | 0,041 | 20,141 | *** | | |
| PL5.Yöneticim, çalışanlarına aile büyüklerinden biriymiş gibi farklı konularda tavsiyelerde bulunur | ← | PL | 0,734 | 0,687 | 0,045 | 15,266 | *** | 0,497 | 0,893 |
| PL7.Yöneticim, çalışanlarının her birini yakından tanır | ← | PL | 0,567 | 0,490 | 0,046 | 10,681 | *** | | |
| PL9.Yöneticim, çalışanlarının özel günlerine (düğün, cenaze vb.) katılır. | ← | PL | 0,469 | 0,393 | 0,046 | 8,471 | *** | | |
| PL12.Yöneticim, çalışanlarına düşük performans gösterdiklerinde kendilerini geliştirmeleri için fırsat verir. | ← | PL | 0,517 | 0,382 | 0,040 | 9,524 | *** | | |
| PL11.Yöneticim, çalışanlarından onlara gösterdiği ilgi ve alakanın karşılığında özverili ve sadık olmalarını bekler. | ← | PL | 0,466 | 0,318 | 0,038 | 8,409 | *** | | |

### 4.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı ve İlişkisel Bulgular

Bulgular, ortalaması en yüksek değişkenin bağlamsal performans olduğunu göstermektedir. Ardından sırasıyla destekleyici, yenilikçi ve bürokratik örgüt kültürleri gelmektedir. Son sırada paternalist liderlik değişkeni yer almaktadır. Bununla birlikte tüm değişkenlerin ortalaması 3,5'in üzerindedir. Dolayısıyla paternalist liderlik dahil olmak üzere tüm değişkenlerin ortalamaların yüksek olduğu söylenebilir (Tablo 5).

**Tablo 5.** Tanımlayıcı Bulgular ve Değişkenler Arası İlişkiler

| Değişkenler | Ort. | SS | Değerler | PL | BP | DÖK | BÖK | YÖK |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PL** | 3,585 | 0,765 | R | 1 | | | | |
| | | | P | | | | | |
| | | | N | 300 | | | | |
| **BP** | 4,169 | 0,643 | R | ,344** | 1 | | | |
| | | | P | 0,000 | | | | |
| | | | N | 300 | 300 | | | |
| **DÖK** | 3,852 | 0,775 | R | ,356** | ,440** | 1 | | |
| | | | P | 0,000 | 0,000 | | | |
| | | | N | 300 | 300 | 300 | | |
| **BÖK** | 3,713 | 0,817 | R | ,135* | ,343** | ,679** | 1 | |
| | | | P | 0,019 | 0,000 | 0,000 | | |
| | | | N | 300 | 300 | 300 | 300 | |
| **YÖK** | 3,760 | 0,778 | R | ,375** | ,422** | ,744** | ,537** | 1 |
| | | | P | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| | | | N | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2-kuyruk).

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (2-kuyruk).

PL: Paternalist Liderli; BP: Bağlamsal Performans; DÖK: Destekleyici Örgüt Kültürü; BÖK: Bürokratik Örgüt Kültürü; YÖK: Yenilikçi Örgüt Kültürü

Korelasyonlar incelendiğinde ise tüm değişkenler arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Paternalist liderlik ve bağlamsal performansın birbiriyle ve diğer değişkenlerle ilişkileri zayıftır. Destekleyici-bürokratik, destekleyici-yenilikçi ve bürokratik-yenilikçi örgüt kültürleri arasındaki ilişkiler ise orta düzeydedir.

### 4.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Değişkenlerin DFA ile geçerliliklerinin sağlanması ve aralarındaki ilişkinlerin anlamlı olduğunun anlaşılmasının ardından hipotez testlerine geçilmiştir. Testlere ilişkin bulgular aşağıda iki alt başlıkta sunulmuştur.

#### 4.3.1. Doğrusal Etkilere İlişkin Bulgular

Çalışmada test edilen ilk hipotez paternalist liderliğin bağlamsal performansa etkisine ilişkindir. Gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizinde iki değişkenli modelin anlamlı olduğu (F=39,880; p=0,000), bununla birlikte bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin sadece %11,8'lik kısmını açıkladığı görülmektedir (Tablo 6). Dolayısıyla incelenen model, açıklama yüzdesi zayıf olmasına rağmen anlamlı bir modeldir. Paternalist liderliğin bağlamsal performans üzerinde pozitif anlamlı etkisi vardır (t=6,315; p=0,000). Paternalist liderlik algısındaki bir birimlik artış bağlamsal performansta 0,289 birimlik bir artış sağlamaktadır. Dolayısıyla H1 desteklenmiştir.

**Tablo 6.** Paternalist Liderliği Bağlamsal Performansa Etkisi

| Model | Std. Olmayan Katsayılar | | Standardize Katsayılar | t | p |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | Std. Hata | Beta | | |
| (Sabit) | 3,134 | 0,168 | | 18,696 | 0,000 |
| Paternalist Liderlik | 0,289 | 0,046 | 0,344 | 6,315 | 0,000 |
| F=39,880; p=0,000; $r^2$=0,118 | | | | | |
| Bağımlı değişken: Bağlamsal Performans | | | | | |

İkinci aşamada örgüt kültürü tiplerinin bağlamsal performans üzerindeki etkilerine ilişkin hipotezler test edilmiştir. Analizden önce çoklu doğrusal bağlantı problemi olup olmadığı incelenmiş; tolerans değerlerinin 0,2'den büyük, VIF değerlerinin beşten küçük olduğu görülmüş ve çoklu bağlantı problemi olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 7). Normal dağılımlar incelenmiş; çarpıklık değerleri-0,589 ile-0,987 arasında, basıklık değerleri ise 0,103 ile 1,552 arasında değişiklik göstermiştir. Bu doğrultuda verinin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Ayrıca veride doğrusallık varsayımının doğrulandığı ilgili matristen anlaşılmış ve Durbin-Watson değeri (1,741) değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olmasından dolayı otokorelasyon olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla çoklu doğrusal regresyon için ön koşulların sağlandığı söylenebilir.

**Tablo 7.** Örgüt Kültürü Tiplerinin Bağlamsal Performansa Etkisi

| Model | Std. Olmayan Katsayılar | | Standardize Katsayılar | t | p | Doğrusallık Değerleri | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | B | Std. Hata | Beta | | | Tolerans | VIF |
| (Sabit) | 2,558 | 0,184 | | 13,932 | 0,000 | | |
| Destekleyici | 0,198 | 0,074 | 0,239 | 2,693 | 0,007 | 0,337 | 2,971 |
| Bürokratik | 0,055 | 0,055 | 0,070 | 1,000 | 0,318 | 0,537 | 1,863 |
| Yenilikçi | 0,171 | 0,064 | 0,207 | 2,679 | 0,008 | 0,445 | 2,249 |
| F=27,261; p=0,000; $r^2$=0,216; Düz. $r^2$=0,209; Durbin-Watson=1,741 | | | | | | | |
| Bağımlı Değişken= Bağlamsal Performans | | | | | | | |

Bulgular incelendiğinde üç bağımsız bir bağımlı değişkenden oluşan modelin anlamlı olduğu (F=27,261; p=0,000); bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesinin %21,6 olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü tiplerinin bağlamsal performansı etkileme durumları incelendiğinde ise destekleyici (t=2,693; p=0,007) ve yenilikçi örgüt kültürlerinin (t=2,679; p=0,008) etkisinin anlamlı, bürokratik kültürün etkisinin anlamsız (t=1,000; p=0,318) olduğu anlaşılmaktadır. Destekleyici örgüt kültüründeki bir birimlik artışın bağlamsal performansta 0,198 birimlik artış sağlarken, yenilikçi örgüt kültüründeki bir birimlik artış bağlamsal performansta 0,171 birimlik artış sağlamaktadır. H2 ve H4 desteklenmiş, H3 desteklenmemiştir.

### 4.3.2. Aracı Etkilere İlişkin Bulgular

Aracı etkilere yönelik hipotez testleri bağlamında öncelikle destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerindeki etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi incelenmiştir. Process Macro ile elde edilen bulgular destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performans (t=6,7009; p=0,000) ve paternalist liderlik (t=6,5688; p=0,000) üzerinde anlamlı etkisi olduğunu, aracılık ilişkisinin incelenmesinde bir mahsur olmadığını göstermektedir (Tablo 8). Paternalist liderliğin aracılığı modele dahil edildiğinde destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmemiştir. Bu durum, kısmi aracılık etkisine işaret etmektedir. Dolaylı etki satırına bakıldığında en düşük (LLCI=0,0283) ve en yüksek (ULCI=0,1031) güvenirlik aralıkları arasında bir 0 değeri olmadığı; diğer bir ifadeyle aracılık etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Destekleyici örgüt kültürünün direk etkisi β=0,3022 iken; paternalist liderliğin aracılık etkisi modele dahil olduğunda etki düzeyi β=0,3654 olmaktadır. Bu durum, destekleyici örgüt kültürünün paternalist liderliğin aracılığıyla bağlamsal performansı daha yüksek düzeyde etkilediğini göstermektedir (H5 desteklenmiştir).

**Tablo 8.** Destekleyici Örgüt Kültürünün Bağlamsal Performansa Etkisinde Paternalist Liderliğin Aracı Etkisi

| Adımlar | Etkiler | B | S.H. | T | p | LLCI | ULCI | Model Özeti |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Adım 1** | DÖK--> PL | 0,3511 | 0,0535 | 6,5688 | 0,000 | 0,2450 | 0,4563 | F=43,1487; p=,000; r2= ,1265 |
| **Adım 2** | DÖK-->BP | 0,3022 | 0,0451 | 6,7009 | 0,000 | 0,2135 | 0,391 | F=45,3287; p=0,000; r2= ,2339 |
| | PL-->BP | 0,1799 | 3,9389 | 5,8066 | 0,001 | 0,0900 | 0,2698 | |
| **Adım 3** | Toplam etki | 0,3654 | 0,0432 | 8,4648 | 0,000 | 0,2804 | 0,4503 | F=71,6524; p=0,000; r2= ,1938 |
| | Direk etki | 0,3022 | 0,0451 | 6,7009 | 0,000 | 0,2135 | 0,3910 | |
| | Dolaylı etki | 0,0632 | 0,019 | | | 0,0283 | 0,1031 | |

DÖK: Destekleyici Örgüt Kültürü; PL: Paternalist Liderlik; BP: Bağlamsal Performans

İkinci aşamada bürokratik örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracılık rolü incelenmiştir. Tablo 9'da görüldüğü üzere bürokratik örgüt kültürünün bağlamsal performans (t=5,8002; p=0,000) ve paternalist liderlik (t=2,3557; p=0,019) üzerindeki etkileri anlamlıdır. Dolayısıyla ön koşullar sağlanmış olup aracılık ilişkisi incelenebilir. Modele paternalist liderliğin aracı değişken rolü dahil edildiğinde örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerindeki etkisinin anlamlılığının devam ettiği görülmektedir. Dolayısıyla paternalist liderliğin bu ilişkideki aracı rolünün kısmi olduğu ifade edilebilir. Ancak en düşük (LLCI=-0,0013) ve en yüksek (ULCI=0,0694) güven aralıkları arasında 0 değeri olduğundan bu aracılık etkisinin anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır (H6 desteklenmemiştir).

**Tablo 9.** Bürokratik örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi

| Adımlar | Etkiler | B | S.H. | T | p | LLCI | ULCI | Model Özeti |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Adım 1** | BÖK--> PL | 0,1265 | 0,0537 | 2,3557 | 0,019 | 0,0208 | 0,2322 | F=5,5493; p=,0191; r2= ,0183 |
| **Adım 2** | BÖK-->BP | 0,2378 | 0,041 | 5,8002 | 0,000 | 0,1571 | 0,3185 | F=38,9455; p=0,000; r2= ,2078 |
| | PL-->BP | 0,2544 | 0,0438 | 5,8066 | 0,000 | 0,1682 | 0,3406 | |
| **Adım 3** | Toplam etki | 0,2700 | 0,0428 | 6,3091 | 0,000 | 0,1858 | 0,3542 | F=39,8042; p=0,000; r2= ,1178 |
| | Direk etki | 0,2378 | 0,041 | 5,8002 | 0,000 | 0,1571 | 0,3185 | |
| | Dolaylı etki | 0,0322 | 0,0181 | | | -0,0013 | 0,0694 | |

BÖK: Bürokratik Örgüt Kültürü; PL: Paternalist Liderlik; BP: Bağlamsal Performans

Son aracı etki hipotezi; örgüt kültürü tiplerinin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisini test etmeye yöneliktir. Bulgular yenilikçi örgüt kültürünün paternalist liderlik (t=6,9763; p=0,000) ve bağlamsal performans (t=6,1660; p=0,000) üzerindeki etkileri ile paternalist liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Yenilikçi örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisine paternalist liderlik aracılık ettiğinde (adım 2) direk etkinin anlamlılığının devam ettiği (t=6,1660; p=0,000), dolayısıyla aracılık etkisinin kısmi olduğu anlaşılmaktadır. Dolaylı etki satırında görülen LLCI ve ULCI değerleri (en düşük ve en yüksek güven aralığı) arasında bir 0 değeri olmadığından bu kısmi aracılık etkisinin anlamlı olduğu ifade edilebilir. Yenilikçi örgüt kültürünün direk etki düzeyi β=0,2821 iken bu etkiye paternalist liderlik dahil edildiğinde toplam etki düzeyi β=0,3489'a yükselmektedir (H7 desteklenmiştir).

**Tablo 10.** Yenilikçi örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi

| Adımlar | Etkiler | B | S.H. | T | p | LLCI | ULCI | Model Özeti |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Adım 1** | YÖK--> PL | 0,3685 | 0,0528 | 6,9763 | 0,000 | 0,2645 | 0,4724 | F=48,6688; p=0,000; r2= ,1404 |
| **Adım 2** | YÖK-->BP | 0,2821 | 0,0457 | 6,1660 | 0,000 | 0,1920 | 0,3721 | F=41,4269; p=0,000; r2= ,2181 |
| | PL-->BP | 0,1813 | 0,0465 | 3,8977 | 0,0001 | 0,0898 | 0,2729 | |
| **Adım 3** | Toplam etki | 0,3489 | 0,0434 | 8,0365 | 0,000 | 0,2634 | 0,4343 | F=64,5857; p=0,000; r2= ,1781 |
| | Direk etki | 0,2821 | 0,0457 | 6,1660 | 0,000 | 0,1920 | 0,3721 | |
| | Dolaylı etki | 0,0668 | 0,021 | - | - | 0,0294 | 0,111 | |

YÖK: Yenilikçi Örgüt Kültürü; PL: Paternalist Liderlik; BP: Bağlamsal Performans

Genel olarak değerlendirildiğinde destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürlerinin bağlamsa performans üzerindeki etkisinde paternalist liderlik aracı bir role sahip olup bu etkiyi güçlendirdiği görülmüştür. Öte yandan bürokratik kültüründe etkisinde böyle bir role sahip olmadığı anlaşılmıştır.

## 5. Tartışma ve Sonuç

İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve finansal performanslarının arttırılması için örgüt üyelerinin performansı ile bu performansı arttıracak birbirine uyumlu örgüt kültürü ve liderlik tarzları oldukça önemlidir. Literatürde pek çok farklı örgüt kültürü tipi, liderlik tarzı ve performans boyutu üzerine çokça araştırma yayımlanmıştır. Bu çalışmada liderlik tarzı olarak paternalist liderlik, örgüt kültürü tipi olarak destekleyici, bürokratik ve yenilikçi kültürler, performans boyutu olarak bağlamsal performans üzerinde durulmuştur. Araştırma sahası olarak paternalist liderlikle uyumlu olabileceği varsayımıyla Doğu Karadeniz illeri, belirgin bir örgüt kültürü yaratabilmiş olmaları varsayımıyla beş yıldızlı oteller tercih edilmiştir. Ayrıca oteller içinde de kat hizmetleri departmanı belirlenmiştir. Kat hizmetlerinin tercih edilmesi, ilgili örgütlerdeki kadın liderlerin örgüt demografisine uygun olarak (eğitim, sosyal statü vb. – çalışmada lise ve altında eğitim düzeyi olanların oranı %84'tür) paternalist liderlik özellikleri sergileyebileceklerine ilişkin öngörüdür. Ayrıca daha çok baba figürü ile anılan, hatta ulusal literatürde babacan liderlik olarak adlandırılan paternalist liderliğin kadın liderlerin olduğu ve ağırlıklı olarak kadınların çalıştığı (bu çalışmadaki oran %73,) kat hizmetleri örgütünde farklı örgüt kültürlerinin bağlamsal performansa etkisinin nasıl şekillendiğine yönelik akademik meraktır.

Çalışmada örgüt kültürünün Wallach (1983)'ın teorisinde olduğun gibi destekleyici, yenilikçi ve bürokratik olmak üzere üç boyutlu bir yapısı olduğu; paternalist liderlik ve bağlamsal performansın ise tek boyutlu yapılar olduğunu göstermiştir. Ana değişkenlere uygulanan tanımlayıcı analizler kat hizmetleri yöneticilerinin genel olarak astları tarafından paternalist liderler olarak algılandığını göstermektedir. Örgüt kültürü tiplerinin ortalamalarının birbirine yakın olduğu, bununla birlikte en yüksek ortalamanın destekleyici örgüt kültüründe olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların kendi bağlamsal performanslarının yüksek olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Bu bağlamda çalışmanın başında ortaya konan "kat hizmetleri yöneticileri paternalist lider olma özelliği taşır." şeklindeki varsayımın genel olarak doğrulandığı yorumunda bulunulabilir. İncelenen örgütlerde destekleyici, yenilikçi ve bürokratik örgüt kültürü ortalamaların yakın olması, farklı illerde ve farklı işletmelerde araştırmanın yürütülmesiyle ilgili olabilir. Doğu Karadeniz illeri birbirine benzer özellikler gösterse de aralarında farklılıklar da mevcuttur ve bölge içindeki işletmelerin birbirinden farklı örgüt kültürlerine sahip olması da mümkündür. Bununla birlikte destekleyici örgüt kültürünün ortalamasının nispeten yüksek çıkması, Doğu Karadeniz'deki kat hizmetleri örgütlerinde destekleyicilik özelliğinin ağır bastığına işaret etmektedir.

Değişkenler arası ilişkilere bakıldığında bağlamsal performansın üç örgüt kültürüyle pozitif anlamlı zayıf ilişkileri olduğu, en yüksek ilişkinin bürokratik örgüt kültürüyle olduğu görülmektedir. Ayrıca bağlamsal performansın zayıf olmakla birlikte paternalist liderlikle de pozitif anlamlı ilişkisi vardır. Bulgular, literatürdeki bazı çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Örneğin Eryılmaz ve Altın Gülova'nın (2019) havacılık sektöründe yaptığı araştırmada da bağlamsal performansın tüm örgüt kültürleriyle ilişkisi anlamlı ve pozitif bulunmuştur. Bhardwaj ve Kalia (2021) Hindistan'da otelcilik sektöründe yaptığı araştırmada da tüm örgüt kültürü boyutlarının bağlamsal performansla pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Örgüt kültürü tiplerinden destekleyici ve yenilikçi kültürlerin bağlamsal performans üzerindeki etkisi pozitif anlamlı, bürokratik kültürün etkisinin anlamsız olduğunu tespit edilmiştir. Ayıca paternalist liderliğin de bağlamsal performans üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu doğrusal etki temelli bulgular literatürle paralellik göstermektedir. Örneğin Katı ve Toptaş'ın (2021) Antalya, Balıkesir ve Çanakkale'de turizm sektöründe çalışanları örnekleminde yürüttüğü çalışmada da paternalist liderliğin bağlamsal performansla pozitif ilişkisi olduğu görülmüştür. Güler ve Gümüştekin'in (2015)

fabrikalardaki kadın çalışanlar örneklemi kapsamındaki araştırmasında ise örgüt kültürünün iş performansıyla pozitif anlamlı ilişkisi olduğu bulunmuştur. Örgüt kültürü tiplerinin bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisine ilişkin bulgular, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürlerinin bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisinin anlamlı olduğu göstermiştir. Bürokratik örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Paternalist liderlik yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performansa olan etkisini arttırmaktadır. Diğer bir ifadeyle paternalizm yenilikçi ve destekleyici örgütlerde bağlamsal performans yaratmada önemli bir itici güç konumundadır. Bu kapsamda kadın yöneticinin yine kadın ağırlıklı örgütlerde, özellikle de yenilikçi ve destekleyici kültüre sahip örgütlerde paternalist liderlik özellikleri sergilediğinde çalışanların bağlamsal performansının arttığı yorumunda bulunulabilir. Benzer bulgulara Gencer vd. (2023)'in Kuşadası'nda yürüttükleri çalışmada rastlamak mümkündür. İlgili çalışmada başarı, işbirlikçi profesyonel ve aktif sorumluluk kültürlerinin otel işletmelerinde çalışanların iş performansını olumlu etkilediği belirlenmiştir. Bhardwaj ve Kalia (2021)'nın Hindistan'daki çalışmasında ise belirlenen örgüt kültürlerinden güven, otonomi ve deneyimleme kültürlerinin etkisinin bağlamsal performans üzerinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde Doğu Karadeniz'de kadın yöneticiler tarafından yönetilen ve örgüt içinde de kadın oranının yüksek olduğu kat hizmetleri örgütünde paternalist liderliğin bağlamsal performans yaratmada önemli bir liderlik tipi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, Doğu kültüründe paternalist liderliğin pozitif çıktıları olduğu yönündeki bulguların kadın çalışanlar ve yöneticiler için de geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü tiplerinde ise yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürlerinin bağlamsal performansı arttırdığı, paternalist liderliğin bu kültürlerin bağlamsal performans üzerindeki etkisini güçlendirdiği anlaşılmaktadır.

Çalışmanın sonuçlarından hareketle sektör profesyonellerine bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Kat hizmetleri yöneticileri için paternalist liderlik önemli bir seçenek olabilir. Zira katı yönleri de bulunan bu liderlik tarzının kat hizmetleri gibi personelin nispeten düşük eğitim seviyesine sahip olduğu örgütlerde başarı elde etmesi mümkün görünmektedir. Bu durum örgüt kültürü özellikle yenilikçi ve destekleyici özellikler içeriyorsa daha da geçerli hale gelmektedir. O yüzden paternalist liderliğin uygulanacağı örgütün bu özelliklere sahip olması önemli görülmektedir. Bu alanda araştırma yapacak kişiler, bu çalışmada ele alınan örgüt kültürü türlerinin dışında kalan örgüt kültürü tiplerinin paternalizm ve iş performansı açısından ele alınabilir. Ayrıca bahsi geçen değişkenler bağlamsal ve görev performansı karşılaştırması bağlamında incelenebilir.

Teşekkür ve Bilgi Notu

Destek Bilgisi: Bu makale, Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda tamamlanan Kat Hizmetlerinde Paternalist Liderlik, Örgüt Kültürü, Bağlamsal Performans İlişkisi: Doğu Karadeniz'deki Beş Yıldızlı Oteller Örneği Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

Etik Onayı: Makalede ulusal ve uluslararası araştırma ve yayın etiğine uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde **GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences Dergisinin** hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.

Etik Kurul Onayı: Makalede, veri toplama aşaması için gerekli etik kurulu belgesi Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 21/02/2024 tarih ve 2024/2 sayısıyla düzenlenmiştir.

Çıkar Çatışması: Makalede herhangi bir çıkar çatışması ya da kazancı yoktur.

Araştırmacıların Katkı Oranı: Çalışma, iki yazarın katkısı ile hazırlanmıştır. Katkı oranları; 1. Yazar = %50 2. Yazar = % 50.

**Kaynaklar**

Adıgüzel, H. M. (2023). *İş yeri maneviyatının iş performansına etkisi: kişi-iş uyumunun aracılık rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management,* 3(1), 361-372.

Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. A., & Şener, T. (2013). Örgütsel kültür ve alt kültürün örgütsel bağlılığa etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 55-62.

Arıkan, S. (2001). Otokratik ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 231-257.

Aslan, M. & Yıldırım, A. (2017). Hastanede çalışan hemşirelerde bağlamsal performans ölçeğinin geçerlik ve güvenirliği. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 14(2), 104-111.

Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.

Ataş, M. (2020). Liderlik ve liderlik yaklaşımları. Avrasya Bilimler Akademisi Avrasya Eğitim ve Literatür Dergisi, 13, 76-97.

Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083–1119.

Aydemir, S. (2020). Otokratik liderlik. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Der), Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma içinde (ss. 41-53). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Bhardwaj, B. & Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 18(2), 187-201.

Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.

Bozok, M. (2018). Türkiye'de ataerkillik, kapitalizm ve erkeklik ilişkilerinde biçimlenen babalık. Fe Dergi, 10(2), 30-42.

Çalışkan, N. (2015). *Ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi.

Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Nitelikselniceliksel yöntem ıkileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2), 91-124.

Doğan, H. (2020). İş performansı ve performans değerleme sistemi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *International Journal of Business and Economic Studies*, 2(1), 44-55.

Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.

Elkovan, C. G. (2019). Örgüt kültürü algısının örgüte bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Eryılmaz, İ. & Gülova, A. A. (2019). Örgüt kültürü ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide temel motivasyon kaynaklarının biçimleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), 495-514.

Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho Jr, F. A. (2018). Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231-247.

Giffen, R., Brown, E. A., & Jaurequi, M. (2023). Hotel organizational culture and employee personality type: Relationship with person-organization fit. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(3), 417-434.

Güler, M., & Gümüştekin, G. (2022). Örgüt kültürünün kadın çalışanların örgütsel bağlılığına ve performansına etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 246-260.

Gün, G. (2015). *Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisi: Bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2014). Exploratory factor analysis. Multivariate data analysis. Prentice Hall.

Karaca, M. (2022). Örgüt kültürü modellerinin incelenmesine yönelik bir literatür çalışması. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 5(3), 123-144.

Katı, Y., & Toptaş, A. (2021). Paternalist liderliğin iş performansı ve alt boyutlarına etkisi: X, Y ve Z kuşakları üzerine bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(46), 1073-1092.

Kline, R.B. (2016). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. London: The Guilford Press.

Koopmans, R. & Veit, S. (2014). Ethnic diversity, social trust, and the mediating role of positive and negativeinterethnic contact: A priming experiment. *Social Science Research*, 47, 91-107.

Köse, S., Tetik, S. & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.

Lau, P. Y. Y., McLean, G. N., Hsu, Y. C., & Lien, B. Y. H. (2017). Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person–organization fit theory. *Human Resource Development International*, 20(2), 159-179.

Meydan, C. M. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.

Mohd Isa, M. F., Ugheoke, S. O., & Wan Mohd Noor, W. S. (2016). The influence of organizational culture on employees' performance: evidence from Oman. *Journal of Entrepreneurship and Busines*, 4(2), 1-12.

Özmen, A. (2019). Paternalist liderlik ile mobbing ilişkisi: Kamu kurumunda bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 24, 253-262.

Pellegrini, E.K. & Scandura, T.A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.

Şimşek Evren, E. (2021). Babacan liderlik. E. Erkılıç, & F. Kaya (Eds), "in" Turizm İşletmelerinde Liderlik içinde (pp. 7-22). Ankara: Detay Yayıncılık.

Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 178-204.

Tofur, S. (2018). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar:" Die Welle (Tehlikeli Oyun)" Filmi Analizi. *Electronic Turkish Studies*, 13(19), 1765-1780.

Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 28-36.

Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-10.

Yahyagil, Y. M. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.

Yıldız, B., & Çakı, N. (2018). Algılanan örgütsel desteğin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde bireysel şükranın aracı rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 69-86.

Yuan, C. K., & Lee, C. Y. (2011). Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 123-136.

All articles published in this journal are licensed under the Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0). This license permits the copying, distribution, and reuse of the published articles (the work) for non-commercial purposes, provided that appropriate credit is given. Commercial use is subject to permission. Authors retain the copyright of their published articles and grant the journal a non-exclusive right to publish and distribute the work.