

KÂR AMACI GÜTMİYEN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ¹

Yılmaz AKGÜNDÜZ²

ÖZET

Bu çalışmanın amacı kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amacı başamak için Ogbanna ve Harris tarafından uyarlanmış örgüt kültürü ölçeği ve liderlik tutum ölçeği ile Bolman ve Deal tarafından geliştirilen karizmatik liderlik ölçeğini içeren bir anket uygulanmıştır. Kuşadası'nda, Didim'de ve Aydın il merkezinde bulunan kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde çalışan 103 işgören örnekleme olarak basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiştir ve her bir kâr amacı gütmeyen konaklama işletmesinin örgüt kültürü ve yöneticilerin liderlik tarzları bu anket ile ölçülmüştür. Liderlik ve örgüt kültürünün yapısal geçerliliği, açıklayıcı faktör analizleri ile gerçekleştirilmiştir. İçsel tutarlılık, Cronbach's alpha'da ortaya koyulduğu gibi dört liderlik stiline ve dört örgüt kültürü türünün her birinde içerik alanında var olan güvenilirlik yeterlidir. Örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine göre yönlendirici liderlik ile toplumcu kültür arasında anlamlı pozitif yönde; yönlendirici liderlik ile bürokratik kültür arasında ise anlamlı fakat negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca regresyon analizine göre karizmatik liderliğin kâr amacı gütmeyen konaklama işletmeleri için en iyi liderlik stili olduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgüt kültürü, Liderlik, Kâr Amacı Gütmeyen Konaklama İşletmeleri.

¹ Bu makale 1. Rekreasyon Araştırmaları Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

² MEU. Turizm Fakültesi (Yrd. Doç. Dr.)

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP IN NON- PROFIT HOSPITALITY BUSINESS

ABSTRACT

The purpose of this study is to reveal the relationship between the organizational culture and leadership in non-profit hospitality business. In order to achieve this goal, a survey that contains the measure of organizational culture and the measure of perceived leadership style adapted by Ogbanna and Harris with charismatic leadership scale developed by Boal and Deal are applied. 103 employees of non-profit hospitality business in the region of Kusadasi, Didim and city center of Aydın were simple random sampling method as a sample, and organization culture of each non-profit hospitality business and leadership styles of managers were measured by this survey. Preliminary construct validity of leadership and organizational culture was tested using exploratory factor analysis. Internal consistency, assessed by Cronbach's alpha, for each of the content areas within each of four leadership styles and four organization culture types was found to be adequate to demonstrate reliability. Correlation analysis and regression analysis were conducted to the relationship between organizational culture and leadership. According to the correlation analysis, it was found that there is a significant and positive relationship between the instrumental leadership and the community culture; there is a significant but negative relationship between instrumental leadership and bureaucratic culture. According to the regression analysis, charismatic leadership was found as the best leadership style for non-profit hospitality business.

Keywords: Organizational Culture, Leadership, Non-profit Hospitality Business.

GİRİŞ

Bir ekonomide ticari ve sınai işletmeler dışında kalan bir takım işletmeler faaliyetlerini, çeşitli sosyal sorunları çözmek ya da bazı sosyal faydalar sağlamak amacıyla yürütürler. Bu tür işletmeler için birincil amaç kâr elde etmek değil hizmet sundukları hedef kitleye çeşitli yararlar sağlamak ve bu yararların tatmin düzeyini maksimize etmektir (Karatepe, 2001: 7). Drucker (1990:14) kâr amacı gütmeyen kuruluşları (Non-profit Organizations) kurucularının, yöneticilerinin ve üyelerinin birinci derecedeki amacı kâr elde etmek yerine, kişisel yaşam kalitelerini pozitif yönde değiştirmeyi amaç edinerek topluma hizmeti hedef alan kuruluşlar olarak tanımlamıştır. Kâr amacı gütmeyen işletmelerin temel özellikleri bilerek ve inanarak kâr elde etmek amacıyla kurulmamaları, öz kaynaklarının gerçek veya tüzel kişilere ait paylara ayrılmaması, gelir fazlalıklarının bölüştürülmemesi, öz kaynaklarının kişi veya kişilere devredilmemesi ve satılmamasıdır (Erol, 2007:335).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, belli bir dönem içinde giderlerinden daha fazla gelir elde edebilirler. Bu kuruluşlar sağlanan kârı dağıtmazlar, kârı tekrar organizasyonun amaçları için kullanırlar. Çeşitli nedenlerle toplumun diğer kesimlerine nazaran dezavantajlı bulunan bireylerin desteklenmesi; seyahatleri sırasında ihtiyaç duydukları konaklama hizmetlerinin karşılanması önemli bir gerekliliktir. Toplumsal yapı açısından önemli olan bu gereksinimlerin karşılanmasının, bu gereksinimleri karşılayan birey ve kurumlara doğrudan ekonomik getirisi bulunmamaktadır. Bu noktada, kâr amacı olmayan kuruluşların üstlendikleri fonksiyonların önemi ortaya çıkmakta ve onlara duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (İnal ve Biçkes, 2006).

Bu çalışmanın amacı kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde örgüt kültürü türleri (toplumcu, rekabetçi, bürokratik ve yenilikçi kültür) ve liderlik stilleri (destekleyici, karizmatik, yönlendirici ve katılımcı liderlik) arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu kapsamda; öncelikle örgüt kültürü ve liderlik ile ilgili temel bilgilere yer verilerek araştırmanın kuramsal çatışı oluşturulmuştur. Daha sonra Kuşadası'nda, Didim'de ve Aydın il merkezinde

faaliyetlerini sürdüren kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde yapılan alan araştırmasının sonuçları tartışılmış ve yöneticilere konuya ilişkin bazı önerilerde bulunulmuştur.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, işletmelerde çalışan personelin davranışlarına yön veren, onları ortak amaçlar doğrultusunda bir bütün olarak hareket etmeye yönelten değer, norm, inanç ve sembollerin oluşturduğu bir sistemdir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:19). Örgüt kültürü alanında önemli çalışmalar yapmış olan Schein (1992:12) örgüt kültürünü; bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla, öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu ve problemleri çözmeye etkili, bu nedenle yeni katılımcıların problemler ile ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetmelerini sağlayan temel varsayımlar olarak tanımlamıştır.

İşgörenler ne yaptıklarında ödüllendirileceklerini veya cezalandırılacaklarını öğrenirlerse yönetimi anlar ve ödül kazanmak için bu değerlere uygun olarak davranışlarda bulunurlar. Peters ve Waterman (1982) kusursuz işletmelerin başarısında rol oynayan etkenler arasında güçlü kültürlerinin olduğunu ve güçlü kültürün işletme başarısı, işgören motivasyonu, işgören devir hızı, rekabet üstünlüğü gibi birçok konuda işletmeye avantajlar sağladığını belirtmektedir. Örgüt kültürü, bireylerin nasıl davranması gerektiği ve kendilerinden bazı durumlar karşısında nasıl davranışlar beklenildiğini açıklar. Her işletmenin kendine ait bir örgüt kültürüne sahip olduğu ve sahip olunan örgüt kültürünün işletmeyi diğerlerinden farklılaştıran kolektif düşünme programı (Hofstede, 1991:182-183) olduğu kabul edilir.

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından genel bir algı olarak kavranır. Örgütte herkes bu algıyı paylaşır. Bununla birlikte, herkes örgüt kültürünü diğerleri ile aynı derecede paylaşmayabilir. Böyle bir örgütte, baskın kültür ve alt kültürler olabilir. Baskın kültür, örgütte büyük bir çoğunluk tarafından paylaşılan öz değerlerin toplamıdır. Bu baskın değerler örgütte bulunan bireylerin davranışlarına yön verir. Konaklama işletmeleri açısından ise örgüt

kültürü hizmeti sunanın ve hizmetten yararlananın insan olması nedeniyle daha önemli hale gelmektedir. Örgütteki bireylerin nasıl davranacakları veya davranmayacakları konusunda örgüt kültürü belirleyici olabilmektedir. Kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde asıl amacın hizmetin sürdürülebilir olması, bu işletmelerin başabaş noktasında veya çok düşük kâr marjı ile çalışmalarına neden olmaktadır. Kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinin zarar etmeleri durumunda ise yapılan sübvansiyonlarla varlığını sürdürmektedirler.

Kemp ve Dwyer'ın (2001) Regent Hotel'in örgüt kültürünü belirlemeye yönelik yaptıkları çalışma, Chen ve arkadaşlarının (2011) ilgili yazını inceleyerek otellerin kültürlerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışma, Chen'in (2011) otel hizmetlerindeki değişimi kültür ve kişilik ile ilişkilendirerek yaptığı çalışma konaklama işletmeleri üzerinde yapılan örgüt kültürü konulu önemli çalışmalar arasında yer almaktadır. Tepeci (2005) konaklama işletmeleri üzerine yaptığı çalışmada örgüt kültürünün 7 alt boyutu olduğunu belirlemiştir. İşcan ve Timuroğlu (2007) KOBİNET'e üye olan ofis, bilgisayar makine, ekipman ve parçaları sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmada örgüt kültürü tiplerini belirlemiştir.

Ogbanna ve Haris (2000) farklı örgüt kültürü sınıflandırmalarını inceleyerek, Desphande vd.'nin (1993) geliştirdikleri ve "yenilikçi", "rekabetçi", "toplumcu" ve "bürokratik" kültür olarak isimlendirdikleri örgüt kültürü türlerinin ve bunları ölçmek için oluşturdukları ölçeğin çağdaş örgüt kültürü teorilerine uygun olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada da "katılımcı", "destekleyici" "karizmatik" ve "yönlendirici" liderlik tarzları ile çağdaş örgüt kültürü teorileriyle uyum sağladığı ifade edilen "yenilikçi", "rekabetçi", "toplumcu" ve "bürokratik" kültür incelenmiştir. Bürokratik kültürde, örgütte işgörenlerin davranışları yazılı kurallar ile sınırlandırılmıştır. Kurallara uyan işgörenler iyi birer işgören olarak kabul edilir. Önemli olan statükonun sürdürülmesidir. Toplumcu kültürde ise işgörenler arasında yakın ilişkiler vardır. Örgüt ticari bir kuruluş olsa bile ilişkiler aile samimiyetini taşımaktadır. Rekabetçi kültürde faaliyet gösterilen pazarda daha fazla pay

sahibi olmak önemlidir. Yenilikçi kültürde ise işgörenler yenilik yapmaları ve girişimci davranışlar göstermeleri için cesaretlendirilir.

2. LİDERLİK

Liderlik, örgüt performansını artırmak için önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Liderler; karar verici unsur olarak örgütün amacını, örgütün gelişimini, örgütsel kaynakları, bu kaynakların değerli ürün ve hizmetlere nasıl çevrileceğini belirler (Zhu, Chew ve Spangler, 2005:40). Davis (1988:141) liderliği, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneği olarak ifade etmiştir. Hodgetts (1997:318) ise liderliği, bir organizasyonun amaçlarının başarılmasına ve etkinliğine katkıda bulunmayı sağlama kabiliyeti olarak tanımlamıştır. Bulunduğu örgütü başarıya ulaştırmak isteyen liderler bütün çabalarını izleyenlerini motive etme, izleyenleri için model olma, örgüt için vizyon belirleme, izleyenlerini güçlendirme, yaratıcılığı özendirme ve risk alma noktalarında yoğunlaştırmalıdır (Dess ve Picken, 2000:18-19). Bir örgüt içinde liderlik, gücünü hiyerarşik konumundan alan yöneticilikten farklıdır. İzleyenlerin rol tanımlarının ötesinde ve gönüllülük temelinde zorunlu oldukları için değil istedikleri için mal veya hizmet üretim sürecine katılımlarının sağlandığı durumda etkin liderlikten söz edilebilir (Aslan, 2009:257) .

Tsui vd.'nin (2006) yöneticilerin liderlik davranışları ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptığı çalışma, Deery ve Jago'nun (2001) otel yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışma, ağırlama sektöründe liderlik stillerini belirlemeye yönelik Minett vd.'nin (2009) yaptığı çalışma turizm sektöründe yapılan çalışmalardan bazılarıdır. Ülkemizde konaklama işletmelerinde liderlik ile ilgili yapılan pek çok çalışma vardır. Taşkiran (2006) tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller üzerinde yapılan araştırmada otel işletmeleri yöneticilerinin göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinin insana yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Avcı ve Topaloğlu (2009) Muğla ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde yaptığı araştırmada ilişki odaklı davranış ile kontrol odaklı davranışının hiyerarşik basamaklara

göre farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Akbaba ve Erenler (2008) Türkiye genelinde yer alan beş yıldızlı otellerdeki genel müdürler üzerinde yaptığı araştırmada otel yöneticilerinin önemli bir bölümünün liderlik yönelimi olarak yüksek düzeyde göreve ve orta düzeyde insana yönelimli olduğunu belirlemiştir. Bu araştırmalar ülkemizde turizm alanında yapılan çalışmalardan bazılarıdır.

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”, “yönlendirici” ve “karizmatik” liderlik tarzları (Stogdill, 1963; House, 1971; House ve Dessler, 1974; Conger ve Kanungo, 1987) geliştirilmiştir. Bu araştırmada güncel yönetim yaklaşımlarının örgütsel başarı için katılımcı yönetim anlayışını ön plana çıkaran “katılımcı”, “destekleyici”, “yönlendirici” ve “karizmatik” liderlik tarzları ele alınmıştır. Katılımcı liderlik anlayışında, lider karar almak gerektiğinde kararları izleyenleri ile birlikte almaktadır. İzleyenlerine ihtiyaç duydukları bilgiyi vererek, alınacak kararlarda onların da katkılarını beklemektedir. Destekleyici lider, örgüt içerisinde arkadaşça bir ortam yaratarak izleyenlerinin ihtiyaçlarına duyarlıdır. İzleyenleri için rol modeldir. Başarıları tebrik eder, yapıcı eleştirilerde bulunur. Yönlendirici lider izleyenleri için görev dağılımı yapar, süreçleri oluşturur ve performans hedeflerine ulaşmaları için izleyenlerine yardım eder. Karizmatik lider çekici bir vizyon yaratarak izleyenlerinin kendi görevlerini anlamlı olarak algılamalarını sağlar. İzleyenlerine güvendiklerini her zaman gösterirler. İzleyenler ise liderlerinin başarıya ulaşmak için gerekli yeteneklere sahip olduğunu düşünürler.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde değişik örgüt kültürü türleri (yenilikçi, rekabetçi, toplumcu ve bürokratik) ile farklı liderlik tarzları (katılımcı, destekleyici, yönlendirici ve karizmatik) arasındaki ilişkinin belirlenmesine odaklanmıştır. Çalışma kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerine yönelik pratik bulgular ve sonuçlar elde edilmesine

yardımcı olabilecektir. Kâr amacı gütmeyen konaklama işletmeleri üzerinde örgüt kültürü ve liderlik davranışları arasındaki uyumu belirlemeye yönelik daha önceden çalışma yapılmamış olması, bu çalışmanın şekillendirilmesinde belirleyici olmuştur.

Araştırma kapsamında 3 hipotez oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler ve bu hipotezlerin oluşturulma nedenleri şunlardır:

H₁. Yönlendirici liderlik ve toplumcu kültür arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotez (H₁), kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde yönlendirici liderlik ve toplumcu kültür arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.

H₂. Yönlendirici liderlik ve bürokratik kültür arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotez (H₂), kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde yönlendirici liderlik ve bürokratik kültür arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.

H₃. Karizmatik liderlik ve yenilikçi kültür arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotez (H₃), kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde karizmatik liderlik ve yenilikçi kültür arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.

Yapılan elektronik tarama (www.sciencedirect.com) sonucunda 10.660 örgüt kültürü ile ilgili uluslararası akademik çalışma olduğu, bunların 6082'sinin liderliği kapsadığı tespit edilmiştir. Hem örgüt kültürünü hem de liderliği kapsayan bu çalışmaların 361'i kâr amacı gütmeyen organizasyonlarla ilgilidir. Kâr amacı gütmeyen organizasyonlarla ilgili yapılan sadece 56 çalışma otel işletmeleri ile ilgilidir.

Ogbonna ve Harris (2000) tarafından son şekli verilen örgüt kültürü ve liderlik ölçeğine Bolman ve Deal (1990) tarafından geliştirilen ve Dereli tarafından Türkçeye uyarlanan karizmatik liderlik ölçeği eklenerek kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde görev yapan işgörenlerin katılımı ile veriler toplanmıştır. Anket formunda katılımcıların yaşını, cinsiyetini, medeni durumunu, gelir düzeyini, iş tecrübesini ve eğitim durumunu belirlemeye

yönelik 6 adet kapalı uçlu soru, Likert türü ölçekte örgüt kültürü ile ilgili 22 ve liderlik stilleri ile ilgili 21 adet bağımsız soru yer almaktadır. Ayrıca bu çalışma kapsamında 4 adet bağımlı değişken sorusu eklenmiştir. Kuşadası'nda, Didim'de ve Aydın il merkezinde bulunan toplam 8 adet kâr amacı gütmeyen kuruluşta yapılan bu çalışma Ekim-Kasım 2011 döneminde gerçekleştirilmiştir. Kaynağından alınan bilgilere göre incelenen işletmelerde turizm sezonunda çalışan işgören sayısı 194'tür. Bu kapsamda basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 185 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Kuruluşlara elden dağıtılan anketler, çalışanlar tarafından doldurulduktan sonra teslim alınmıştır. Dağıtılan 185 anketten geri dönen 124 anketin 21'inde çok sayıda cevaplandırılmamış soru olduğu için bu anketler elenmiş ve sadece 103 anket geçerli olarak kabul edilmiştir. Dağıtılan 185 anketin geri dönüş oranı %67'dir. Örneklem büyüklüğünün minimum 100 ile 200 arasında olması gerektiğini belirten Sapnas'ın (2004) ve örneklem büyüklüğünün madde sayısına oranının 3 ile 10 kat arasında olması gerektiğini belirten Preacher ve MacCallum'ın (2002) çalışmalarına bağlı olarak kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde yapılan bu çalışmanın örneklem büyüklüğü yeterli olarak kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sayısal ve yüzdesel dağılım SPSS 18.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya Aydın il merkezinde bulunan Aydın Polis Evi, Aydın Öğretmenevi, Aydın Maliye Misafirhanesi, Aydın DSİ Misafirhanesi; Kuşadası'nda bulunan Kuşadası Öğretmenevi, Kuşadası Turizm Otelcilik ve Meslek Lisesi Uygulama Oteli; Didim'de bulunan Didim Polis Evi ve Didim Öğretmenevi olmak üzere toplam 8 işletme katılmıştır.

Tablo 1'de araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri yer almaktadır. Araştırmaya katılanların önemli bir bölümünün 30 yaş ve altında (%72), kadın (%61), bekar (%60), 6 yıl ve üstü iş tecrübesine sahip (%53), lise ve altı öğrenimli (%68) olduklarını söylemek mümkündür.

Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

Değişkenler	Sayı (n)	Yüzde(%)	Değişkenler	Sayı (n)	Yüzde(%)
Yaş (n=99)			Medeni Durum (n=101)		
20 ve altı	15	15	Bekar	59	60
21-25	25	25	Evli	42	40
26-30	31	32	İş Tecrübesi (n=103)		
31-35	15	15	5 yıl ve altı	48	47
36 ve üstü	13	13	6 yıl ve üstü	55	53
Cinsiyet(n=103)			Eğitim Durumu (n= 103)		
Kadın	63	61	Lise ve altı	69	68
Erkek	40	39	Üniversite	29	28
Gelir (n=101)			Lisansüstü	5	4
1000 TL'den az	51	50			
1001 TL ve üstü	50	50			

Demografik verilere ilişkin bulgulardan sonra ölçeğin yapısal geçerliliği ve içsel tutarlılığı test edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin yapısal geçerliliği test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. 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. Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri örgüt kültürü için 0,817; Bartlett Testi sonucu 1469,055 ve $p < 0,05$ düzeyinde gerçekleşmiştir.

Toplumcu kültürüne ait 1 ifade veri azaltmak suretiyle analizden çıkarılmıştır. Örgüt kültürü dört faktör altında toplam 21 ifade ile temsil edilirken faktör analizinde değişkenlere ilişkin faktör yükleri ve öz değerleri Tablo 2'de 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) 0,688 ($F=4,081$ ve $p < 0,05$) düzeyinde gerçekleşmiştir.

Tablo 2. Örgüt Kültürü ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyansın Açıklanma Oranı	F Deđerı	Alpha Deđerı	p
1. Faktör (Bürokratik Kültür)		20,507	21,702	2.530	.908	.028
İşletmemde istikrar ve değişmezlik önemlidir.	,884					
İşletmemde gelenekler bizleri bir arada tutan değerlerdir.	,856					
İşletmem fazlasıyla bürokratiktir.	,838					
İşletmemde kurallara bağılılık çok önemlidir.	,823					
İşletmemde, işlerin sorunsuz olarak sürdürülmesi önemlidir.	,795					
İşletmemde yazılı kurallar çoktur.	,754					
2. Faktör (Rekabetçi Kültür)		19,344	18,345	8.957	.868	.001
Rekabet avantajı sağlamak, işletmemin önemli değerleri arasındadır.	,858					
İşletmemde rekabet her zaman ön plandadır.	,842					
İşletmemde kişisel ilişkilerden ziyade, rekabet avantajı kazandıracak işlere önem verilir.	,830					
İşletmemde yoğun çalışmayı seven yöneticiler en iyi yöneticilerdir.	,758					
İşletmemin rekabet gücünü arttıracak faaliyetler, bizi bir arada tutar	,713					
3. Faktör (Toplumcu Kültür)		16,940	17,444	3.243	.920	.007
İşletmemde, bizlere anne ve baba gibi davranan yöneticiler en iyi yöneticilerdir.	,887					
İşletmemde çalışanlar arasında, sosyal ilişkilerin artırılması önemlidir.	,881					
Sadakat işletmemizi bir arada tutan önemli değerler arasındadır.	,871					
İşletmemde bizlerin moral seviyesinin yükseltilmesine önem verilir.	,842					
İşletmem geniş bir aile gibidir.	,827					
4. Faktör (Yenilikçi Kültür)		14,726	14.026	7.562	.905	.001
İşletmemin yenilikçi olması bizi bir arada tutar.	,904					
İşletmemde yenilikçi olan yöneticiler en iyi yöneticiler olarak kabul edilir.	,890					
İşletmem fazlasıyla yenilikçidir.	,856					
İşletmem oldukça dinamiktir.	,831					
İşletmemde, yeni görüşlerin değerlendirilmesine önem verilir.	,754					

Örgüt kültürü ölçeğinin yapısal geçerliliği belirlendikten sonra liderlik stilleri için de faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 3. Liderlik ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüklü	Özdeğer	Varyansın Açıklanma Oranı	F Değeri	Alpha Değeri	P
1. Faktör (Katılımcı Liderlik)		20,257	29,242	4,663	,918	,001
Amirim, yapılacak işlerle ilgili kişilerin önerilerini dinler.	,865					
Amirim, harekete geçmeden önce bizlere danışır.	,839					
Amirim, bir konuda karar vereceği zaman bizlere önerilerimizi sorar.	,822					
Amirim, karar vermeden önce bizlerin görüşlerini dikkate alır.	,819					
Amirim, bir sorunla karşılaştığında bizlere danışır.	,754					
2. Faktör (Karizmatik Liderlik)		19,114	18,779	3,902	,885	,002
Amirim, elimizden gelenin en iyisini yapmamız konusunda bize ilham verir.	,870					
Amirim, bizler için ilham kaynağıdır.	,814					
Amirim yaratıcıdır.	,804					
Amirim, güçlü, iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılar.	,786					
Amirim, sadakat ve şevk aşılar.	,770					
Amirim, bizlere kişiliğiyle örnek bir liderdir.	,742					
3. Faktör (Yönlendirici Liderlik)		18,190	17,297	6,832	,858	,001
Amirim, yapılacak işleri programlar.	,868					
Amirim, hangi işlerin yapılacağına ve bunların nasıl yapılacağına karar verir.	,865					
Amirim, önceden belirlenen performans standartlarına ulaşmayı sağlar.	,817					
4. Faktör (Destekleyici Liderlik)		14,733	6,977	4,277	,899	,006
Amirim, kişisel refahımızı artırmamız için faaliyette bulunur.	,840					
Amirim, bizlere eşit davranır.	,832					
Amirim, işleri daha sevecen hale getirmek için çabalar.	,820					
Amirim, işlerimizi daha seyerek yapabilmemiz için bize yardım eder.	,790					

Karizmatik liderliğe ilişkin 2 ifade ve yönlendirici liderliğe ilişkin 1 ifade veri azaltmak suretiyle analizler çıkartılmıştır. Liderlik stilleri dört faktör altında toplam 18 ifade ile temsil edilirken faktör analizinde değişkenlere

ilişkin faktör yükleri ve öz değerleri Tablo 3’de yer almaktadır. Faktör gruplarının “Katılımcı Liderlik”, “Destekleyici Liderlik”, “Yönlendirici Liderlik” ve “Karizmatik Liderlik” olarak, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,820; Bartlett Testi sonucu değeri 1563,687 ve $p < 0,05$ düzeyinde gerçekleşmiştir. Liderlik stilleri ile ilgili verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) ise 0,821 ($F=2,443$ ve $p < 0,05$) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu verilere bakılarak araştırmada yararlanılan ölçeklerin yapısal geçerlilik ve içsel tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu (Nunnally,1978; Sekaran, 2000) anlaşılmaktadır.

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

Tablo 4. Örgüt Kültürü ve Liderlik Stillere Ait Korelasyon Matrixi

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Yenilikçi Kültür	3,3980	1,17	1							
2.Rekabetçi Kültür	3,5118	1,06	-,084	1						
3.Toplumcu Kültür	3,3902	1,21	-,060	-,124	1					
4.Bürokratik Kültür	3,0000	1,13	-,051	,028	-,109	1				
5.Katılımcı Liderlik	3,9902	0,80	-,195*	-,065	,090	-,038	1			
6.Karizmatik Liderlik	3,9053	0,57	,107	,017	-,115	,036	,034	1		
7.Yönlendirici Liderlik	3,7832	0,97	,195*	-,241*	,303**	-,259**	,037	,018	1	
8.Destekleyici Liderlik	3,8252	1,38	-,075	,002	,154	-,139	,599**	-,015	,093	1

** . $P < 0,01$ (2 yönlü). * . $P < 0,05$ (2 yönlü).

Korelasyon tablosu incelendiğinde, yönlendirici liderlik ile toplumcu kültür arasında anlamlı pozitif yönde zayıf bir korelasyon görülmektedir ($r=,303$ ve $p < 0,05$). Oluşan zayıf korelasyonun pozitif yönlü ve anlamlı olması nedeniyle H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yönlendirici liderlik davranışı arttıkça, kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde toplumcu kültür de gelişmektedir. Yönlendirici liderlik ve bürokratik kültür arasında anlamlı negatif yönde zayıf bir korelasyon görülmektedir ($r=,259$ ve $p < 0,05$). Bu nedenle H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle kâr amacı

gütmeyen konaklama işletmelerinde yönlendirici liderlik davranışı artıkça bürokratik kültürün etkisi azalmaktadır. Karizmatik lider ve yenilikçi kültür arasında anlamlı ($r=,107$ ve $p=0,282$) bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle H_3 hipotezi reddedilmiştir.

Kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde vasıflı liderlik davranışlarını hangi liderlik stiline açıkladığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizine ait değerler Tablo 5'de yer almaktadır. Regresyon analizinde verilen t değerleri faktörü oluşturan değişkenlerin grup içindeki önemini ifade etmektedir. Genel olarak bu değerlerin 2'den daha büyük olması, parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir (Kinnear ve Gray 2004:169).

Tablo 5: Liderlik İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Adjusted R ²	F	Anlamlılık	Katsayılar		
						Değişkenler	Beta	Sig.
1	,397	,158	,149	18,892	,000	Karizmatik Liderlik	,397	,001
2	,437	,191	,175	11,787	,000	Karizmatik Liderlik Katılımcı Liderlik	,391 ,181	,001 ,045
3	,495	,245	,222	10,699	,000	Karizmatik Liderlik Katılımcı Liderlik Destekleyici Liderlik	,380 ,357 ,291	,001 ,001 ,009

Bağımlı Değişken : "İşletmemdeki yöneticiler liderlik vasıflarını yerine getirirler"

Yapılan regresyon analizi sonucunda üç adımlı bir model ortaya çıkmıştır. Birinci modelde bağımlı değişken olan liderlik vasıflarını açıklayan en önemli bağımsız değişkenin karizmatik liderlik olduğu görülmektedir. Karizmatik liderlik değişkeninin liderlik vasıflarını açıklama oranı %16'dır. Karizmatik liderliğin liderlik vasıflarını %40 oranında etkilediği görülmektedir. İkinci modelde ise karizmatik liderliğe katılımcı liderlik de eklenmiştir. Karizmatik liderlik ve katılımcı liderlik değişkenlerinin birlikte liderlik vasıflarını açıklama oranı %19'dur. Karizmatik liderlik ve katılımcı liderlik birlikte, liderlik vasıflarını %44 oranında etkilemektedir. Üçüncü modelde ise karizmatik liderlik ve katılımcı liderliğe, destekleyici liderlik de eklenmiştir. Karizmatik liderlik, katılımcı liderlik ve destekleyici liderlik değişkenlerinin birlikte liderlik vasıflarını açıklama oranı %25'dir. Bu üç liderlik stili kâr amacı

gütmeyen konaklama işletmelerinde liderlik vasıflarını %50 oranında etkilemektedir.

SONUÇ

Kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde yapılan bu çalışmanın bulguları ile ilgili tartışma, sonuç ve öneriler kuramsal ve uygulamaya yönelik çıktılar başlıkları altında değerlendirilecektir.

Kuramsal Çıktılar

Kâr amacı gütmeyen konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bu çalışmada Balkan (2009), Tütüncü ve Akgündüz (2012) tarafından yapılan çalışmalarda olduğu gibi yönlendirici liderlik ve toplumcu kültür arasında anlamlı pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiye bağlı olarak, izleyenleri için görev dağılımı yapan ve izleyenlerinin performans hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan liderlerin toplumcu örgüt kültürünün bulunduğu kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde görev yapmalarının daha uygun olacağı düşünülebilir.

Öztop (2008) tarafından Gebze'deki üretim yönelimli işletmelerde yapılan araştırmada yönlendirici liderlik ve bürokratik kültür arasında anlamlı pozitif yönde ilişki belirlenmesine rağmen Kuşadası'nda, Didim'de ve Aydın il merkezinde bulunan kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde yapılan bu çalışmada yönlendirici liderlik ve bürokratik kültür arasında anlamlı fakat negatif yönde ilişki belirlenmiştir. Bu farklılığın Gebze'deki işletmelerin özel mülkiyetli işletme olmasından, kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinin ise kamu işletmesi olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde izleyenleri tarafından kabul edilen liderlik davranışlarını en fazla karizmatik liderliğin yansıttığı belirlenmiştir. Buna bağlı olarak kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde izleyenleri tarafından kabul edilmek isteyen liderlerin karizmatik liderlik davranışları göstermelerinin önemli olacağını söylemek mümkündür.

Uygulamaya Yönelik Çıktılar

Kuşadası'nda, Didim'de ve Aydın il merkezinde faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinin örgüt kültürlerine uygun liderlik davranışı sergileyen liderleri istihdam etmeleri durumunda örgütsel amaçlarına daha kolay ulaşabilecekleri söylenebilir.

Yapılan bu araştırmada yönlendirici liderlik ve toplumcu kültür arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkiye bağlı olarak örgüt kültürü ve lider uyumu dikkate alındığında Kuşadası'nda, Didim'de ve Aydın il merkezinde toplumcu kültüre sahip kâr amacı gütmeyen bir konaklama işletmesinin, izleyenleri için görev dağılımı yapan ve izleyenlerinin performans hedeflerine ulaşmalarına yardım eden yönlendirici liderleri istihdam etmeleri durumunda daha başarılı olabilecekleri söylenebilir.

Kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde yapılan bu çalışmada yönlendirici liderlik ve bürokratik kültür arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkiye bağlı olarak Kuşadası'nda, Didim'de ve Aydın il merkezinde bürokratik kültüre sahip kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde lider pozisyonunda bir işgören istihdam edilecekse, yönlendirici liderlik özelliklerine sahip bir kişiyi istihdam etmeleri halinde liderin davranışlarının örgüt kültürü ile uyumlu olmayacağını söylemek mümkündür.

Ayrıca bu çalışmada kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin lider olarak kabul ettikleri kişilerin en fazla karizmatik liderlik davranışlarından etkilendikleri belirlenmiştir. Buna bağlı olarak Kuşadası'nda, Didim'de ve Aydın il merkezinde astları tarafından vasıflı bir lider olarak kabul edilmek isteyen yöneticilerin karizmatik liderlik davranışları göstermelerinin etkili olacağı söylenebilir.

Çalışmanın Kısıtları

Bu çalışma Kuşadası'nda, Didim'de ve Aydın il merkezinde faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanlarla sınırlandırılmıştır. Çalışmanın turizm alanında 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 olabilir.

Çalışmadaki anket formunda Ogbonna ve Harris (2000) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ve liderlik ölçekleri ile Bolman ve Deal (1990) tarafından geliştirilmiş olan karizmatik liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Aynı konuyu ölçen farklı ölçeklerle yapılacak tespitlerin araştırma sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerini artırabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle özellikle ilgili yazında son dönemde kullanılan The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ve Charismatic Leadership Questionnaire'den (CLQ) yararlanılabilir. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda örgüt kültürü ve liderlik ile mükemmellik modeli ve iş tatminine ilişkin ifadeler yer verilmesi daha farklı hipotezlerin sınanmasına ve yeni çıkarımlarda bulunulmasına yardımcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1): 21-36.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı Ve Ücret Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1): 256-275.

Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16): 1-20.

Balkan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması *TİSK Akademi* 2009/1: 138-172.

Bolman, L.G. ve Deal, T.E. (1990). Leadership Orientations. Retrieved <http://www.leebolman.com>, (5.10.2011).

Chen, R.X.Y., Cheung, C., 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.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987). Toward A Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647.

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.

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.

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.

Dereli, M. A. (2003). Survey Research Of Leadership Styles Of Elementary School Principals. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57: 23-27.

Dess, G.G. ve Picken, J.C. (2000). Changing Roles: Leadership in The 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28 (3): 18-33.

Drucker, P.F. (1990). *Managing The Non-Profit Organization*, Oxford.

Erol, M. (2007). Sivil Toplum Kuruluşlarında (STK) Vakıflar ve Vakıflarda Muhasebe Kayıt Sistemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Aralık: 333-348.

Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, 5. Basımdan Çeviri (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), İstanbul, Der Yayınları.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations-Software of the Mind*, New York, The McGraw-Hill Companies.

House, R. (1971). A Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3: 81-97.

House, R.J. ve Dessler, G. (1974). The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests. Hunt al (eds.) *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

İnal, M.E. ve Biçkes, D.M. (2006). Kâr Amaçsız Kuruluşların Sorunlarının Çözümünde Pazar Yönlülük Teorisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(Ocak-Haziran), 1-21.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. (2007). Kürşat, Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1): 119-135.

Karatepe, N. (2001). Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Pazarlama Faaliyetleri ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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.

Minett, D., Yaman, H.R., Denizci, B. (2009). Leadership Styles and Ethical Decision-Making in Hospitality Management. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4): 486-493.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, (2nd ed.), NY, McGraw-Hill

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): 766-788.

Öztop, İ. (2008). Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmit, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Peters, T. ve Waterman R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies* New York, Harper and Row.

Preacher, K.J. ve MacCallum, R.C. (2002). Exploratory factor analysis in behavior genetics research: Factor recovery with small sample size. *Behavior Genetics*, 32 (2): 153-161.

Sapnas, K.G.(2004). Letters to the Editor: Determining adequate sample size. *Journal of Nursing Scholarship*, 36 (1): 4.

Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2. Edition, San Fransisco, Jossey Bass Publishers.

SCIENCEDIRECT, http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=list&_ArticleListID=1913563307&_st=13&_sort=r&sisrterm=%22hotel%22&searchtype=a&originPage=rslt_list&_acct=C000228598&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=fb062a513fac423306f74e888ea87c49 (5.10.2011).

Sekaran, U. (2000). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, New York, John Wiley & Sons Inc.

Stogdill, R.M. (1963). *Manual for Leadership Description Questionnaire Form XII*, Columbus, OH: The Ohio State University Bureau of Business Research.

Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2): 169-183.

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.

Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H. X., Katherine, R., Wu, J. (2006). Unpacking the Relationship Between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture. *The Leadership Quarterly*, 17: 113-137.

Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23 (1): 59-72.

Zhu, W., Chew, I. ve Spangler, W. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, 16: 39-52.