

Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma*

Mustafa SANDIKCI** & Tuba VURAL*** & Özcan ZORLU****

Özet

Turizm sektöründe özellikle 1950'li yıllardan sonra rekabetin artması ve küresel boyuta ulaşması ile bu sektör içerisinde yer alan konaklama işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için birçok yeni yönetim tekniğini bünyesinde uygulayarak başarı sağlama gayreti içerisine girmiştir. Bu süreçte işletmelerin başarı sağlamasında temel unsurlardan birisi işletme örgütünün sağlığı olmuştur. Temel olarak bir örgütün çevresine adapte olabilme, çalışanları arasında uyum yaratma ve hedeflerine ulaşma kabiliyeti şeklinde ifade edilen örgüt sağlığı kavramı, dinamik rekabet koşulları sonucunda, son dönemde yoğun olarak incelenmeye başlamıştır. Diğer yandan bir işletme örgütünün sağlıklı olabilmesi için bu örgütlerde etkin dönüşümcü liderlerin bulunması gerekir. Dolayısıyla işletmelerde örgütün sağlıklı kılınması için dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine olan etkilerinin kapsamlı olarak araştırılması gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmada Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal konaklama işletmelerinde dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma evrenini; Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren Bakanlık belgeli termal turizm işletmelerinden ankete katılmayı kabul eden işletme çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada örnekleme yöntemi olarak "Kolayda Örnekleme Yöntemi" uygulanmıştır. Toplamda ulaşılması gereken minimum sayı 303 olarak hesaplanmış olup, hata payı, yanlış ya da eksik kodlama nedeniyle değerlendirmeye alınmayacak anketlerin olabileceği düşüncesiyle 500 adet anket formu dağıtılmış bunlardan ancak 400 adet anket elde edilebilmiştir. Elde edilen anketlerin incelenmesi sonucunda 36 anket değerlendirmeye uygun bulunmuş ve toplamda 364 anket

* Bu makale Mustafa SANDIKCI tarafından yürütülen "Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar Örneği" isimli tezinden hazırlanmıştır.

** Yrd.Doç.Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, sandikcimustafa@hotmail.com

*** Öğr. Gör., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, tubavural@aku.edu.tr

**** Arş.Gör.Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, ozcan_zorlu@aku.edu.tr

değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcılara ait demografik değişkenlerin analiz edilmesinden sonra, söz konusu katılımcıların ankette yer alan örgüt sağlığı ölçeği ve dönüşümcü liderlik davranışları ölçeğine vermiş olduğu yanıtlar yüzde analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma yöntemi ile analiz edilmiştir. Örgüt sağlığı ve dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ölçümüne yönelik korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

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

Anahtar kelimeler: Örgüt Sağlığı, Dönüşümcü Liderlik, Konaklama İşletmeleri, Afyonkarahisar

Effects of Transformational Leadership Behaviours on Organizational Health in Hotels: A Study in Afyonkarahisar

Abstract

In the tourism sector, competition has increased rapidly after the 1950s. The growth of the tourism industry worldwide, is located within the accommodation sector enterprises, which ensure the success of applying the many new management techniques in order to survive. In this process, the most basic element to success; the health of the organization. Basically an organization's ability to adapt to its environment, creating harmony between employees and the ability to achieve their goals as stated in the organization's health, as a result of competitive conditions in recent years have been investigated extensively. The other hand, the organization must have effective transformational leaders to be healthy. Therefore, it is necessary to investigate their effects on the health of a comprehensive organization of transformational leadership behaviors of the organization to be healthy. In this research, the relationship between thermal hotel business in transformational leadership behaviors and organizational health in Afyonkarahisar were examined.

Study population who agreed to participate in the survey of the Ministry certified businesses operating in Afyonkarahisar thermal hotel consists of those employees. In the study as a sampling method "Sampling Method" is used. For the total sample is calculated as the required number of 303. However, the margin of error, with the idea of the survey may not be considered due to incorrect or incomplete coding 500 questionnaires were distributed. However, 400 questionnaires were obtained. Examination of the resulting questionnaire was not appropriate to evaluate the results of 36 surveys. For this reason, it is only 364 questionnaires were evaluated. After analyzing demographic variables of participants who responded to the survey This survey is located organizational health survey participants scale and transformational responses given by the leadership behavior scales percentage analysis, we have calculated the mean and standard deviation values. Organizational health and transformational correlation analysis for the measurement of the relationship between leadership behavior were made.

Keywords: Organizational Health, Transformational Leadership, Lodging Enterprises, Afyonkarahisar

1. GİRİŞ

2013 yılı itibarı ile uluslararası turist varışlarının 1087 milyon kişiye ulaştığı turizm endüstrisi¹ özellikle son yıllarda dünya ticaret hacminde payını sürekli arttırmaktadır ve hızlı gelişen ikinci endüstri konumundadır. Diğer yandan küresel bir boyut kazanan bu endüstride her geçen gün yeni destinasyonlar ön plana çıkmaktadır. Dünya turizm piyasasından daha fazla pay almak isteyen bu yeni destinasyonlar ve olgunlaşma sürecine giren destinasyonlar ile birlikte, turizm piyasasında rekabet fiziki sınırların ötesine geçmiş ve bu destinasyonlarda yer alan turizm örgütleri de uluslararası ölçekte rekabet etmek zorunda kalmıştır. Turizm endüstrisi içerisinde önemli bir fonksiyona sahip konaklama örgütleri de rekabet üstünlüğü sağlama adına ürün farklılaştırması, modern yönetim ve pazarlama teknikleri vb. yöntemler ve teknikler uygulama yoluna gitmektedirler. Ancak konaklama örgütlerinin, söz konusu yöntem ve teknikleri tam olarak uygulayarak başarı sağlayabilmesi için çetin rekabet koşullarında, hızlı değişimlere ayak uydurabilecek örgütlere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu noktada ise, örgütler için örgüt sağlığı önemli bir boyut kazanmaktadır.

Konuyla ilgili yazarlara²⁻³ göre bir örgütün sağlıklı olabilmesi için, söz konusu örgütte başarılı liderlik rollerinin bulunması gerekmektedir. Yönetim ve örgütsel davranış literatüründe kapsamlı olarak incelenen liderlik rolleri, konuyu araştıran yazarlar tarafından karizmatik lider, etkileşimli lider, otantik lider, dönüştürücü lider, bilgi lideri gibi temel kategorilere ayrılmıştır⁴⁻⁵Bu temel kategoriler içerisinde dönüştürücü liderlik, dinamik rekabet koşullarında örgütün değişimlere ayak uydurabilmesi açısından daha fazla ön plana çıkmaktadır. Nitekim konuyla ilgili literatürde dönüştürücü liderlik genel olarak örgüt üyelerinin davranışları ve tutumlarında büyük değişimleri etkileme ve örgüt misyonu, hedefleri ve stratejileri bağlamında örgütsel bağlılık oluşturma süreci şeklinde açıklanmaktadır. Bu bağlamda bir örgütün sağlıklı kılınabilmesi aynı zamanda söz konusu örgüt içerisinde başarılı dönüştürücü liderlerin var olmasına bağlıdır.

1 <http://mkt.unwto.org/en/barometer>, Erişim Tarihi: 17.12.2014

2 Mehmet Korkmaz. "Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillерinin Etkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2007, Sayı: 49, 57-91.

3 Necati, Cemaloğlu, Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2007, Cilt: 2, s.165-194.

4 Bruce J Avolio, Waldman, David A. ve Yammarino Francis J., "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership", Journal of European Industrial Training, cilt:15, sayı: 4,1991, s:9-16.

5 Bernard M Bass., "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", Organizational Dynamic, cilt:18, sayı:3, 1990, s.21.

2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ve ÖRGÜTLERDE GEREKLİLİĞİ

Ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulan gruplarda iç düzenin sağlanması, amaç ve hedeflere yönelim için grup içerisinde birinin liderlik rolünü üstlenmesi gerekmektedir. İnsan ve insanlarla ilgili bir kavram olarak liderlik her koşul ve dönemde gerekli bir kavram olarak günümüze kadar birçok yazında yer almıştır. Bilgi çağı olarak tanımlanan çağımızda ise bilgiyi üreten, işleyen ve yöneten örgütlerin en önemli öğesinin insan olması, insanın da ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için örgütlenmesi gerekliliği, liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır⁶.

Davranış bilimlerinde önemli bir boyutu teşkil eden liderlik, üzerinde en fazla araştırma yapılan kavram olmakla birlikte, henüz tam olarak anlaşılabilmiştir. Nitekim Burns⁷ liderlik kavramının dünyada en fazla araştırılan fakat en az anlaşılın konu olduğunu belirtmektedir. Liderliğe ilişkin çok sayıda tanımlama bulunmakla birlikte, araştırmacılar liderliği kendi bakış açılarıyla ve en çok ilgilerini çeken boyutla tanımlamışlardır⁸.

Birçok yazar tarafından kapsamlı olarak araştırılan liderlik kavramı rekabetin boyutlarının değişmesi, bilgi teknolojilerinin örgüt başarısında daha fazla önem kazanması sebebiyle yeniden ele alınmış ve modern yaklaşımlar ile açıklanmaya başlanmıştır. Son yirmi yılda, örgütsel davranış araştırmacıları arasında, (dönüştürücü, karizmatik ve vizyoner liderlik olarak da ifade edilen) yeni bir liderlik teorisi yaklaşımı konusunda fikir birliği oluşmaya başlamıştır⁹.

Rekabet kavramı, yönetimi değiştirebilmek ve duruma göre karar verebilmekle yakından ilişkilidir. Çevresel değişkenleri doğru ve zamanında hissedip değerlendirerek, mevcut yapı ve işleyişi buna uyarlamak, örgütsel yapının sürekliliği için gereksinimdir. Bu bağlamda, etkili lider olmanın en önemli şartlarından biri liderin değişimleri zamanında algılayıp, politika ve stratejiler geliştirerek, bunları kendine özgü bir hünerle, yeni oluşan şartlar içinde uygulayabilme kabiliyetidir¹⁰⁻¹¹. Pazarlar ve işgücün-

6 Ahmet Baytok, Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. (Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s. 50-52

7 Burns, J. M., Leadership, (Harper & Row: New York), s.2

8 Gary Yukl, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research" Journal of Management, 15 (2), 1989, 251-389.

9 Tally Dvir at al., "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", Academy of Management Journal. 45 (4), 2002, 735-744.

10 Armağan Ören, Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, 2006), s.45.

11 Bernard M Bass., "Two Decades of Research and Development in Transformational Le-

de görülen değişim, liderlerin etkili olabilmek için daha çok dönüştürücü olma ihtiyacı içinde olmasıyla sonuçlandığını ifade etmektedir. Bu bağlamda rekabet avantajı yaratmak isteyen örgütlerde dönüştürücü liderlik daha fazla önem kazanmıştır ve dönüştürücü liderlik en fazla araştırılan liderlik kavramlarından birisi olmuştur.

Yukl, dönüştürücü liderliği örgüt üyelerinin davranışları ve tutumlarında büyük değişimleri etkileme ve örgüt misyonu, hedefleri ve stratejileri bağlamında örgütsel bağlılık oluşturma süreci olarak açıklamaktadır¹². Bass, liderler çalışanların ilgilerini yükselttiklerinde, çalışanlarda grup amaçları ve misyonu hakkında bilinçlenme ve kabullenme yarattıklarında ve grubun varlığı için geleceğe yönelik hareket etme arzusu sağladıklarında, dönüştürücü liderliğin ortaya çıktığını belirtmektedir¹³. Avolio, Waldman ve Yammarino dönüştürücü lider davranışlarını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır¹⁴;

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

Dönüştürücü liderler, örgütlerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler¹⁵. Dönüştürücü liderler, işgörenlerin ve örgütlerin değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişime neden olmaktadır. İşgörenlerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmelerini sağlamaktadırlar¹⁶.

Dönüştürücü liderler, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi

adership” European Journal of Work and Organizational Psychology. 8 (1) 1999, 9-32.

12 Gary Yukl, 1989, s.269.

13 Bernard M Bass., “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, Organizational Dynamic.18 (3), 1990, s.21.

14 Bruce J Avolio, Waldman, David A. ve Yammarino Francis J., “Leading in the 1990s: The Four I’s of Transformational Leadership”, Journal of European Industrial Training, 15 (4),1991, 9-16.

15 İnan Özalp ve Hülya Öcal, “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”,Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,2000, 3 (4), 207-226.

16 Ercan Yavuz, “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2). 51-69.

gösterirler, kendilerine olan güvenlerini artırmak için onlara yetki devrederler. Bu süreç içerisinde dönüştürücü liderler tüm çalışanlara, ortaya çıkabilecek hatalara karşı hoşgörü duyguları gösterirler. Sonuç olarak, dönüştürücü liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar, kendilerini özel teşvik edilmiş, değişime her yönüyle hazır ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların örgütün değiştirilmesinde değişimi aktif uygulayan ve örgüt içinde değişimi savunan kişiler olarak görev almalarını sağlayacaktır¹⁷.

Turizm sektörü, değişen dünyada gelişmekte olan sektörlerden bir tanesidir. Konaklama örgütleri de bu değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır¹⁸. Turizm sektöründe hizmetlerin fiziksel ürün gibi somut nesnelere değil, müşterilerin gözü önünde gerçekleştirilen performanslar olması nedeniyle, sektörde faaliyet gösteren örgütlerin yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir¹⁹. Çünkü liderlik bir anlamda izleyiciliktir ve hizmet örgütlerinde çalışanların yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili algılamaları işlerine ve müşterilerine karşı tutum ve davranışlarına doğrudan yansımaktadır^{20,21}.

Konaklama sektöründe dönüştürücü liderlikle ilgili olarak, sağladığı faydalar ve önemi üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda dönüştürücü liderliğin konaklama sektöründeki en önemli liderlik tipi olacağı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni; dönüştürücü liderlerin gelecekte ortaya çıkabilecek hızlı dönüşümlere adapte olabilecek özellikler taşımasıdır²².

Yavuz²³, dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılığa yönelik olarak izleyenlerin tutumlarında bir farklılık olup olmadığını belirlemeye çalıştığı araştırmasında, dönüştürücü liderlik davranışının, örgütlerde var olduğu ve bu doğrultuda da işgörenlerin bir tutuma sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Güzel ve Akgündüz'ün²⁴ Kuşadası Bölgesinde faaliyet gösteren

17 Ahmet Tüfekçi, Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi,) 2006, S.63-65.

18 Ebru Zencir, Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi.) 2004, s.60.

19 Tülay Güzel ve Yılmaz Akgündüz, "Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" Yönetim Bilimleri Dergisi. 2011, 9 (2), 280- 296.

20 Ahmet Baytok, a.g.e.s.112

21 Armağan Ören, a.g.e, s. 41

22 Tülay Güzel ve Yılmaz Akgündüz, a.g.e.,s.283-284

23 Ercan Yavuz, a.g.e., s.65

24 Tülay Güzel ve Yılmaz Akgündüz, a.g.e., s.285

konaklama örgütlerinde iş tükenmişliği ve liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış oldukları araştırmalarında, konaklama örgütlerinde liderin izleyenleri ile gurur duyma, onlara saygı gösterme, kararlarına önem verme, girişimci davranışlarını desteklediğinde (karizma-ilham verme), izleyenlerin kendi çabalarını hizmet süreci sonucunda başarısız olarak değerlendirmelerinin (kişisel başarı) azalacağı, liderlerin izleyenlerini işbaşı eğitimi ile gelişmelerine katkıda bulunmaları ve işgörenlerini birey olarak değerlendirmeleri arttıkça (etkileşimci liderliğin bireysel destek davranış şekli), izleyenlerinin kendilerini umursamama ve suçlama (duyarsızlaşma) eğilimlerinin azalacağı ve ayrıca Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama örgütlerinde işgörenlerin başarılarında liderlik vasıfları algulamalarında, entelektüel teşvik davranışını sergileyen dönüştürücü liderlere olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Dönüştürücü liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde dönüştürücü liderliğin bireysel destek (individualised consideration), entelektüel uyarım (intellectual stimulation), telkin yoluyla güdüleme (inspirational motivation) ve karizma (idealised influence) olmak üzere dört temel özelliği bulunduğu görülmektedir^{25, 26}.

Dönüştürücü liderler karizmatik liderlik boyutunda zekâ-özgüven ve enerjileri ile çalışanlara ve izleyicilerine başarı duygusu aşulamakta vizyon ve misyonun paylaşımını sağlamaktadırlar. Dönüştürücü liderliğin bireye yönelik ilgi boyutunda ise lider her bir çalışan ve izleyicisinin ihtiyaçlarının farkına vararak onları karşılamakta, koçluk rolünü üstelenmekte ve çeşitli tavsiyelerde bulunmaktadır. Dönüştürücü liderler zihinsel teşvik kapsamında ise yeni düşünceler geliştirerek bunları çalışanlar ve izleyicileri ile açıkça paylaşmakta, böylelikle izleyicilerin zekâsını geliştirme, akılcı davranma ve sorun çözmeye dikkatli davranma olgularının gelişimini sağlamaktadırlar²⁷.

3. ÖRGÜT SAĞLIĞI KAVRAMI

Örgütsel sağlık, başta ABD olmak üzere tüm dünyada hem teorisyenler hem de uygulayıcılar tarafından ilgi odağı haline gelmiş örgütsel teorilerden birisidir. Örgüt sağlığı kavramı; çalışanlar, yöneticiler ve örgüt arasındaki ilişkileri tanımlamada ve bir örgütün iklimini ifade etmede kullanılan

25 Avolio, Bruce J., Waldman, David A. ve Yammarino Francis J., a.g.e., s.13.

26 Bernard M. Bass, a.g.e., 1990, s.21.

27 Bernard B. Bass, a.g.e., 1999, s.11

bir metafordur²⁸. Örgüt iklimini ifade etmede “sağlık” kavramının bir metafor olarak ilk kullanımı 1969 yılında Mathew Miles tarafından okulların iklimini ifade etmede, okulların örgüt sağlığı analizi için ortaya çıkmış olup; Miles, sağlıklı bir örgütü şöyle tanımlamıştır: Sağlıklı bir örgüt, çevresinde yaşamını sürdüren, devamlı gelişen ve geliştiren, sorunlarla baş edebilen yaşama yeteneklerine sahip, bunları geliştirebilen bir örgüttür.

Akbaba²⁹, sağlıklı örgütü; çıkan sorunları çözebilme yeteneğine sahip olan örgütlerdir şeklinde tanımlamıştır. Kavram, Hoy ve Miskel³⁰ tarafından bir örgütün, çevresine adapte olabilme, çalışanları arasında uyum yaratma ve hedeflerine ulaşma kabiliyeti olarak açıklanmıştır. Sağlıklı örgüt; otorite yapısı, değerler sistemi, normları, ödüllendirme ve yaptırım sistemleri ile örgütsel başarısını, çevresini, çalışanlarının refah ve mutluluğunu destekleyen örgüttür. Polatçı ve Ardıç³¹ ise, örgüt sağlığını, işgören refahını ve örgüt etkinliğini bir arada ele alıp inceleyen bir kavram olarak ele almışlardır. Başka bir ifadeyle, örgüt sağlığının, bir örgütün etkili şekilde çalışması için gereken yeteneğini içermekle kalmayan, aynı zamanda şirketin büyüme ve gelişme yeteneklerini de içeren bir kavram olduğu belirtilmiştir³².

Örgüt sağlığı kavramı, konuya ilgi duyanların kendi disiplinleri ve bakış açılarına göre ele alınmıştır. Kavram büyük oranda eğitim bilimleri alanında kullanılmıştır³³. Diğer taraftan etkin bir örgüt yapısı için bireysel ve örgütsel düzeyde sağlıklı örgüt yapısının kurulması gerekliliğinden, örgüt sağlığı özellikle günümüz iş dünyasında her zamankinden daha fazla önem arz etmekte ve incelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır³⁴. Dolayısıyla örgüt sağlığının örgüt başarısını değerlendirmede kullanılacak bir metafor olarak düşünülmesi gerektiği söylenebilir.

Buradan hareketle örgütsel sağlık kavramı genel sağlık kavramına benzetilebilir. Bir örgütün sağlığı, tıpkı bir canlının sağlık durumunda ol-

28 Hasan Gül, “İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 2007, 9 (13), 318- 332.

29 Sadegül Akbaba Altun, Örgüt Sağlığı, (Nobel Yayın Dağıtım, 2001), s.11

30 Hoy, Wayn. K. ve Miskel, Cecil. G. Educational administration: Theory, Research and Practice. New York: McGraw-Hill, 1991

31 Sema Polatçı ve Kadir Ardıç. “İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 2007, 21 (1), 137-154.

32 Altan Doğan ve Serdar Bozkurt. “İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları ile Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim, 2008, 19 (60), s.61-73.

33 Mehmet Korkmaz, a.g.e., s.57-91.

34 Sema Polatçı ve Kadir Ardıç, a.g.e.,s.138

duğu gibi, tüm organların görevlerini düzenli biçimde yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir^{35, 36}.

Bireyin sağlıklı veya hasta olabileceği gibi, örgütün de sağlıklı veya hasta olabileceği üzerinde duran bazı araştırmacılar örgütleri insana benzeterek çözümlenmeye çalışmışlar ve örgütün sağlıklı olması durumunda, düzenli işleyeceğini, ürünlerini ve hizmetlerini etkili verebileceğini savunmuşlardır. Genel çerçeve içine alınan sağlık kavramını örgütlere uyarlayan Bruhn³⁷; sağlıklı örgüt tanımını insan ve örgüt arasındaki benzerliğe göre şöyle şekillendirmiştir:

- Vücut; örgüt yapısını, örgüt içerisindeki düzeni, gücün kullanımını, iletişim sistemini ve işbölümünü ifade etmektedir.

- Akıl; inançları, hedef ve politikaları ifade etmektedir. Çatışmanın nasıl yönetileceği, değişimin nasıl gerçekleştirilebileceği, işgörenlere nasıl davranılacağı ve örgütün nasıl öğreneceği akılla karar verilecek konulardır.

- Ruh ise örgütün var olma sebebi olan misyonu ifade etmektedir. Örgütü canlı tutan ve ona enerji veren ruhtur.

Nasıl ki, bedenimizin sağlıklı olabilmesi için vücut, akıl ve ruhumuzun uyum içerisinde çalışması gerekir, aynı şekilde bir örgütün sağlıklı olması da; örgüt yapısı, hedef ve politikalar ve örgüt misyonunun belirli bir düzen içerisinde olmasını gerektirir. Bunların herhangi birinde oluşacak bir yetersizlik, diğerini denge dışı bırakabilir ve örgütün baştan sona tüm faaliyetlerini bozabilir³⁸.

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

35 Yusuf Türker, *İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi), 2010, s.41

36 Meral Uras. "Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2000, Sayı. 7, s.124-131.

37 John G. Bruhn, *Trust and the Health of Organizations*. (Kluwer Academic / Plenum Publishers), 2001.

38 Ergin, U. *Okul Sağlığının Oluşmasında Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerinin Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi), 2008.

runlarını çözmediğinde sağlıklı olmaz³⁹. Örgütsel sağlık, tıpkı bir insanda olduğu gibi, organların birbiri ile çatışmaya ve çelişkiye düşmeden düzenli olarak çalışmasıdır.

Sağlıklı örgütlerde kişiler, kendilerini gerçekleştirebilecekleri, yaratıcı fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, hedeflere ulaşmada yöntem belirleyebilecekleri ve gereksinim duydukları kaynakları elde edebilecekleri, hepsinden önemlisi yaptıkları işi anlamlı ve önemli bulabilecekleri bir örgüt ikliminde iş tatmini duyacak ve performans gösterebileceklerdir⁴⁰.

Lyden ve Klingele⁴¹ tarafından ortaya koyulan örgüt sağlığı boyutları; iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, örgütsel itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişim ve kaynak kullanımınıdır.

İletişim boyutu sağlıklı örgütte yeterli iletişimin varlığını, iletişimin iki yönlü ve tehdit etmeyen bir tavırda olması gerektiğini ifade eder. Katılım boyutunda tüm kademelerdeki çalışanlar karar alma sürecine dahil olur. Sadakat ve bağlılık boyunda sağlıklı örgütte kişiler arası yüksek güven vardır. Çalışmaktan zevk alırlar ve örgütlerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşünürler. Moral boyutu moralin, çalışanların genellikle birbirini ve işini sevdiği, arkadaşıca bir ortamda ortaya çıktığını belirtir. *Örgütsel itibar* boyutunda sağlıklı bir örgüt çalışanlar ve yöneticiler dış toplumla (hükümet, iş ve toplum örgütleri, vb.) ilişkileri geliştirme fikrini paylaşırlar. Etik boyutunda, genellikle etik olmayan davranışların sağlıklı örgütlerde görülmediği, olumlu etik davranışların ise örgütün kuralları tarafından kolayca oluşturulduğu açıklanır. Çalışanların bireysel potansiyellerini tam olarak keşfetmesini desteklemesi ve yüreklendirmesi, performansın tanınması boyutunu teşkil etmektedir. Amaç birliği boyutunda ise departmana ait hedeflere ulaşılmıştır. Amaçlar ve bireysel ve takım rolleri arasındaki ilişki açıktır. Liderlik, sağlıklı örgütlerde önemli rol oynar. Liderler üst düzey yöneticilerle, kendi seviyelerindeki yöneticilerle ve astlarıyla iyi ilişkiler içinde olmalıdır. Gelişim boyutunda eğitim ve gelişime desteğin fazla olduğu örgütlerde sağlıklı örgütün oluşturulacağı belirtilmiştir. Kaynak kullanımı boyutunda kaynakların etkin kullanımı yer alır. Çalışanlar kaynakların uygun, adil ve başarı beklentileriyle tutarlı şekilde paylaşıldığını algırlar.

39 İbrahim E., Başaran. Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul. (4. Baskı). 2000, s.196.

40 Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2005, 6 (2) 23-39.

41 John A., Lyden, and Klingele, W. E. "Supervising Organizational Health", Supervision, 2000, 61 (12), 3-6.

4. UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine olan etkilerini belirlemeye yönelik araştırma analizi ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu aşamada Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren ve Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan termal turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmelerinde anket tekniği ile gerekli veriler toplandıktan sonra, paket programlar yardımı ile verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak yüzde analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplamaları ile katılımcılara ve anket ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin tanımlayıcı bulgulara verilmiştir. Sonraki aşamada ise ilişki ölçüm testleri –Korelasyon ve Regresyon analizi- ile dönüştürücü liderlik rollerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

4.1. Metodoloji

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

Evreni oluşturan bu konaklama örgütlerinin insan kaynakları yöneticilerinden elde edilen bilgilere göre Afyonkarahisar il sınırları içinde faaliyet gösteren yedi adet beş yıldızlı konaklama örgütlerinin toplam çalışan sayısı 1422'dir. Ancak konaklama örgütlerinin yöneticilerinin ve işgörenlerin iş yoğunluğu ve buna bağlı olarak yapılan çalışmaya iştirak etmeleri konusunda ortaya çıkan zaman kısıtı vb. sıkıntılar nedeniyle örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Toplamda ulaşılması gereken minimum sayı 303 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada; hata payı, yanlış ya da eksik kodlama nedeniyle değerlendirmeye alınmayacak anketlerin olabileceği düşüncesiyle bu beş yıldızlı otellerin tamamına 500 adet anket formu dağıtılmış bunlardan ancak 400 adet anket elde edilebilmiştir. Elde edilen anketlerin incelenmesi sonucunda 36 anket değerlendirmeye uygun bulunmamış ve toplamda 364 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla araştırmanın yapısına uygun olarak nicel araştırma yöntemlerinde veri toplama araçlarından birisi olan anket tekniği kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anket formunda birinci bölüm 8 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular işgörenlerin; cinsi-

yetlerini, yaşlarını, medeni durumunu, eğitim düzeyini, örgütteki pozisyonunu, örgütte çalıştığı bölümü, örgütte çalışma sürelerini ve turizm sektöründe çalışma sürelerini belirlemeye yönelik kontrol değişkeni sorularından oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise, işgörenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarını belirlemeye yönelik olarak toplam 20 ifade bulunmaktadır. Lyden ve Klingele⁴², tarafından, örgüt sağlığını ölçen 11 boyut ve 20 ifade şeklinde geliştirilen ancak, Doğan ve Bozkurt⁴³ tarafından işgörelere yönelik uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgüt sağlığını belirlemeye yönelik anket 11 alt boyuttan oluşmaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise, işgörelerin dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algılarını belirlemeye yönelik 23 ifade bulunmaktadır. Anket Podsakoff'un dönüştürücü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizi yapılmış dönüştürücü liderlik ölçeğinin Türkçeleştirerek sanayi sektörüne uygulayan İşcan'ın "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı" çalışmasından elde edilmiştir⁴⁴. Podsakoff'un yapmış olduğu çalışmada altı boyut altında toplanan maddeler, İşcan'ın on üç farklı sektörde faaliyet gösteren büyük sanayi kuruluşlarında görev yapan örgüt liderlerine uyguladığı anket sonucunda maddeler beş boyut altında toplanmıştır. Bu çalışmada, dönüştürücü liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik anket 6 alt boyuttan oluşmaktadır.

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

H_0 = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

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

H_{s1} = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade

42 Lyden, John, A, and Klingele, W. E. A.g.e., s.5

43 Altan Doğan ve Serdar Bozkurt, a.g.e. s.65

44 Ömer F., İşcan, Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi), 2002, s.266-267

eden iletişim alt boyutu ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığına etkisini belirlemeye yönelik hazırlanan anket formunda yer alan

boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına yönelik yapılmış olan analizlere yer verilmiştir. Tabloların yüzde değerlerinin tamamı 100'dür ve satır eklemenin tabloyu büyüteceği düşüncesiyle "toplam" satırı tablolara eklenmemiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	189	51,9
Kadın	175	48,1
Yaş		
18-24	125	34,3
25-34	151	41,5
35-44	78	21,4
45-54	6	1,6
55 ve üzeri	2	0,5
Cevapsız	2	0,5
Medeni Durum		
Evli	150	41,2
Bekar	207	56,9
Cevapsız	7	1,9
Eğitim Durumu		
İlkokul/İlköğretim	74	20,3
Lise	158	43,4
Üniversite	118	32,4
Yüksek lisans	10	2,7
Doktora	2	0,5
Cevapsız	2	0,5
İşletmedeki Pozisyon		
Üst Düzey Yönetici	14	3,8
Orta Düzey Yönetici	38	10,4
Alt Düzey Yönetici	33	9,1
İşletme Personeli	185	50,8
Sözleşmeli İşletmenin Personeli	92	25,3
Cevapsız	2	0,5
Çalışılan Bölüm		
Ön büro	46	12,6
Kat hizmetleri	59	16,2
Yiyecek içecek	78	21,4
Muhasebe	15	4,1
Spa-wellness	51	14

Halkla ilişkiler	18	4,9
Teknik hizmetler	12	3,3
Mutfak	51	14
Güvenlik	6	1,6
İnsan kaynakları	3	0,8
Satış-pazarlama	8	2,2
Diğer	17	4,7
Sektörde Çalışma Süresi		
1 yıldan az	91	25
1-3 yıl	113	31
4-7 yıl	81	22,3
8-11 yıl	48	13,2
12 yıl ve üzeri	30	8,2
Cevapsız	1	0,3
İşletmede Çalışma Süresi		
1 yıldan az	205	56,3
1-3 yıl	94	25,8
4-7 yıl	52	14,3
8-11 yıl	8	2,2
12 yıl ve üzeri	4	1,1
Yanıtız	1	0,3

Tablo 1'deki verilere göre, araştırmaya katılan 364 kişiden 175 tanesi kadın, 189'u erkektir. Kadın işgörenler grubun %48,1'ini oluştururken, erkek işgörenler %51,9'unu oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan işgörenlerin cinsiyetlerinde baskın bir taraf yoktur.

Yine frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunun % 41,5'inin (151 kişi) 25-34 yaş grubu arasında yer aldığı görülmektedir. Diğer işgörenlerin % 34,3'ü (125 kişi) 18-24 yaş, % 21,4'ü (78 kişi) 35-44 yaş, % 1,6'sı (6 kişi) 45-54 yaş, % 0,5'i (2kişi) 55 yaş üzeri grubunda yer almaktadır ve % 0,5'i (2kişi) bu soruyu yanıtız bırakmıştır. Bu durum katılanların çoğunluğunun genç yaş grubunda yer aldığını göstermektedir. Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde ağırlıklı olarak bekar olan işgörenlerin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bekâr işgörenler, % 56,9 (207 kişi), evli işgörenler % 41,2 oranında (150 kişi) araştırmaya katılmışlardır. Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımlar incelendiğinde ise, araştırmaya katılanlardan 158 kişi ile % 43,4'ü lise mezunları oluştururken, % 32,4'ü (118 kişi) üniversite, % 20,3'ü (74 kişi) ilköğretim, % 2,7'si (10 kişi) yüksek lisans ve % 0,5'i (2 kişi) ise doktora eğitim grubunu oluşturmaktadır.

İşletmedeki pozisyon dağılımında ise, katılımcılar çoğunluğu, 185 kişi ve %50,8 oranıyla örgüt personeli grubunda yer almaktadır. Diğer katılanların % 25,3'ü (92 kişi) sözleşmeli personel, diğer bir deyişle stajyer ya da extra çağrılan elamanlar, %10,4'ü (38 kişi) orta düzey yönetici, % 9,1'i (33 kişi) alt düzey yönetici, % 3,8'i (14 kişi) üst düzey yönetici grubu içinde yer almaktadır. % 0,52'i (2 kişi) ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu % 21,4'ünü (78 kişi) yiyecek-içecek bölümünde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Diğer departmanlardaki dağılımlar ise şu sıralamayı izlemektedir; % 16,2'si (59 kişi) kat hizmetleri, %14'ü (51 kişi) mutfak ve spa/wellness eşit oranda, %12,6'sı (46 kişi) önbüro, %4,9'u (18 kişi) halkla ilişkiler, %4,7'si (17 kişi) diğer adı altında market vb. bölümler oluştururken, %4,1'i (15 kişi) muhasebe, %3,3'ü (12 kişi) teknik servis, %2,2'si (8 kişi) satış pazarlama, %1,6'sı (6 kişi) güvenlik, %0,8'i (3 kişi) insan kaynakları bölümünü oluşturmaktadır.

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

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

Tablo 2: Örgüt Sağlığı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

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

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

Örgüt sağlığı boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo 2 incelendiğinde araştırmanın gerçekleştirildiği otel örgütlerinde görevli personelin en çok örgütsel itibar (\bar{X} : 3.66, s.s: 0.95) boyutuna katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda termal otel örgütlerinde görevli kişiler (çalışanlar ve yöneticiler) dış toplumla ilişkileri (hükümet, iş ve toplum örgütleri, vb.) geliştirme fikrini paylaşırlar.

Tablo 2'de yer alan sonuçlar daha detaylı incelendiğinde yönetici ve çalışanların örgüt sağlığı boyutunda diğer boyutlara oranla liderlik (\bar{X} : 3.58, s.s: 1.05) ve sonrasında amaç birliği (\bar{X} : 3.57, s.s: 0.91) boyutlarına daha fazla katıldıkları görülmektedir. Buradan liderlerin, üst düzey yöneticilerle, kendi seviyelerindeki yöneticilerle ve astlarıyla iyi ilişkiler içinde olduğu, liderlerin anlaşılabilir oldukları böylece sağlıklı bir iklimde departmana ait hedeflere ulaşıldığı, amaçlar, bireysel ve takım rolleri arasındaki ilişki açıkça belirtilerek çalışanların da departmanlarının genel amaçlarını belirlemeye gönüllü olarak katıldığını belirttikleri sonucuna ulaşılabilir. Örgüt sağlığı kapsamında diğerlerine oranla en az katılım gösterilen boyutun ise gelişim (\bar{X} : 3.18, s.s: 1.23) olduğu görülmektedir. Katılımcıların, çalıştıkları örgütte bütçeden gelişim harcamaları için belli bir pay ayrıldığı fakat yeterli olmadığı görüşünde oldukları söylenebilir. Bununla birlikte tablo genel olarak incelendiğinde araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların örgüt sağlığına ilişkin algılarının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın gerçekleştirildiği termal otel işgörenlerinin örgütü sağlıklı olarak algıladıkları sonucuna ulaşmak mümkündür.

Tablo 3: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Alt bo-yutlar	Dönüştürücü liderlik davranışlarının tespitine yönelik ifadeler	Katılım düzeyi (%)					X	s.s
		1	2	3	4	5		
Vizyon belirleme	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	13.5	18.7	25.3	23.1	19.5	3.42	0.91
	İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	3.6	17.9	26.1	29.1	23.4		
	İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	4.1	15.4	22.5	35.4	22.5		
	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	7.4	14.8	22.5	34.1	21.2		
	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır	9.9	12.9	23.4	31.6	22.3		
Örnek model oluşturma	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	6.0	19.8	26.6	29.1	18.4	3.36	0.98
	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	6.6	17.9	25.5	36.5	13.5		
	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir	8.5	14.8	26.9	26.4	23.4		
	İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	5.5	13.2	25.8	32.7	22.8		
Örgüt amaçların kabulünü sağlama	Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	3.0	16.2	23.4	32.4	25.0	3.55	0.97
	Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	7.1	11.5	27.2	31.6	22.5		
	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	6.0	14.3	23.6	32.4	23.6		
	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	7.4	13.5	20.6	29.7	28.8		

Yüksek performans beklentisi	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	5.5	15.1	17.3	37.6	24.5	3.60	0.91
	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	4.1	12.9	16.8	33.2	33.0		
	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	5.2	15.9	30.2	29.1	19.5		
Bireysel destek	Benim duygularımı dikkate alarak davranır	11.0	20.1	22.3	28.3	18.4	3.35	0.96
	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	8.2	17.9	24.5	27.7	21.7		
	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	8.5	18.4	26.4	26.4	20.3		
Entelektüel uyarım	Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	5.2	19.2	25.8	29.4	20.3	3.45	0.91
	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	4.7	17.6	27.5	29.4	20.9		
	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	4.4	16.8	24.5	33.5	20.9		
	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	5.8	15.1	22.0	36.5	20.6		

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

Dönüştürücü liderlik boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo 3 incelendiğinde araştırmanın gerçekleştirildiği otel örgütlerinde görevli personelin en çok lider konumundaki yöneticilerin yüksek performans beklentisi (\bar{X} : 3.60, s.s: 0.91) boyutuna katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda termal otel örgütlerinde görevli lider konumundaki yöneticiler dönüştürücü liderlik davranışları kapsamında çoğunlukla personelden yüksek performans beklediklerini belirtmekte/hissetmektedir.

Tablo sonuçları daha detaylı incelendiğinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları boyutunda diğer boyutlara oranla örgüt amaçlarının kabulünü sağlama (\bar{X} : 3.55, s.s: 0.97) ve sonrasında entelektüel uyarım (\bar{X} : 3.45, s.s: 0.91) davranışlarını daha fazla ortaya koyduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışları kapsamında diğerlerine oranla en az katılım gösterilen liderlik davranışı boyutunun ise bireysel destek (\bar{X} : 3.35, s.s: 0.96) olduğu görülmektedir. Tablo 3'deki sonuçlar genel olarak incelendiğinde araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların dönüş-

türücü liderlik davranışlarına ilişkin algılarının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın gerçekleştirildiği termal otel örgütlerinde dönüştürücü liderlerin var olduğu ve dönüştürücü liderlik davranışlarının etkin olarak sergilendiği sonucuna ulaşmak mümkündür.

4.2.1. Örgüt Sağlığı ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki

Tablo 4'de verilen korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında genel olarak ($r=0.681$, $p=0.000$ ve $p<0.05$) ve tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ve bu H_1 hipotezini desteklemektedir. Tablo 4 daha detaylı incelendiğinde ise diğer alt boyutlara oranla örgüt sağlığı ile daha fazla anlamlı ilişkisi olan dönüştürücü liderlik alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* ($r=633$) olduğu görülmektedir. Amaçların kabulünü ise sırasıyla vizyon belirleme ($r=629$), bireysel destek ($r=615$), model oluşturma ($r=577$), entelektüel uyarım ($r=560$) ve yüksek performans beklentisi ($r=537$) alt boyutları takip etmektedir. Diğer yandan dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı alt boyutları arasında diğerlerin oranla daha fazla anlamlı ilişki olan örgüt sağlığı alt boyutu *liderliktir* ($r=614$). Liderlik alt boyutunu sırasıyla örgütsel itibar ($r=578$), moral ($r=543$), performans ($r=530$), amaç birliği ($r=515$), etik ($r=507$), kaynak kullanımı ($r=429$), iletişim ($r=421$), sadakat ve bağlılık ($r=420$), katılım ($r=360$) ve gelişim ($r=307$) alt boyutları takip etmektedir.

Tablo 4: Örgüt Sağlığı ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Ölçümüne Yönelik Pearson Korelasyon Analizi

		DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DL6	ÖS1	ÖS2	ÖS3	ÖS4	ÖS5	ÖS6	ÖS7	ÖS8	ÖS9	ÖS10	ÖS11	ÖS GENEL	DL GENEL	
Vizyon belirleme (DL1)	r	1																			
	p	.748**	1																		
Model oluşturma (DL2)	r	.818**	.670**	1																	
	p	.000	.000																		
Amaçların kabulünü sağlama (DL3)	r	.789**	.668**	.766**	1																
	p	.000	.000	.000																	
Yüksek performans beklentisi (DL4)	r	.803**	.674**	.784**	.696**	1															
	p	.000	.000	.000	.000																
Bireysel destek (DL5)	r	.807**	.715**	.763**	.728**	.831**	1														
	p	.000	.000	.000	.000	.000															
Entelektüel uyarım (DL6)	r	.447**	.352**	.409**	.365**	.327**	.338**	1													
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000														
İletişim (ÖS1)	r	.509**	.467**	.518**	.416**	.501**	.471**	.541**	.504**	1											
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000												
Moral (ÖS4)	r	.550**	.466**	.548**	.519**	.484**	.500**	.476**	.450**	.525**	1										
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000											
Örgütsel itibar (ÖS5)	r	.467**	.436**	.485**	.415**	.468**	.417**	.425**	.416**	.524**	.612**	.659**	1								
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000									
Performans (ÖS7)	r	.476**	.489**	.492**	.392**	.512**	.433**	.333**	.341**	.494**	.611**	.519**	.593**	1							
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000								
Amaç birliği (ÖS8)	r	.487**	.423**	.487**	.445**	.472**	.423**	.392**	.400**	.472**	.563**	.562**	.541**	.634**	1						
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000							
Liderlik (ÖS9)	r	.532**	.536**	.584**	.483**	.591**	.521**	.408**	.358**	.422**	.573**	.546**	.547**	.596**	.683**	1					
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000						
Gelişim (ÖS10)	r	.287**	.240**	.269**	.209**	.355**	.250**	.134**	.169**	.209**	.285**	.279**	.300**	.364**	.384**	.523**	1				
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
Kaynak kullanımını (ÖS11)	r	.372**	.381**	.405**	.291**	.434**	.350**	.200**	.217**	.277**	.373**	.307**	.403**	.532**	.477**	.584**	.580**	1			
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000				
Örgüt sağlığı genel	r	.629**	.577**	.633**	.537**	.615**	.560**	.661**	.621**	.720**	.855**	.777**	.775**	.770**	.771**	.789**	.490**	.592**	1		
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
Dönüştürücü liderlik genel	r	.931**	.817**	.919**	.857**	.902**	.900**	.421**	.360**	.420**	.543**	.578**	.507**	.530**	.515**	.614**	.307**	.429**	.671**	1	
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

r: Pearson Korelasyon katsayısı

p: Anlamlılık düzeyi

4.2.2. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkileri

Dönüştürücü liderlik davranışlarının genel olarak örgüt sağlığı üzerindeki etkileri ele alınmış bu amaçla iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü saptamaya yarayan Çoklu Doğrusal Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizde örgüt sağlığı bağımlı değişken iken dönüştürücü liderlik davranışları bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 5: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 5’de yer alan regresyon sonuçları değerlendirildiğinde termal otel örgütlerinde örgüt sağlığının dönüştürücü liderlik davranışı ile orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye (R= 0. 684; R² = 0.468; p= 0.000) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo sonuçları daha detaylı incelendiğinde dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişkenin toplam varyansın %47’sini oluşturduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise örgüt sağlığı ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* (p=0.000 ve p<0.05) olduğu anlaşılmaktadır. Amaçların kabulünü sağlama boyutundan sonra diğer boyutlara oranla örgüt sağlığı ile en fazla ilişki içerisinde olan boyut *model oluşturma* (p=0.001 ve p<0.05) iken, bu boyutu izleyen *bireysel destek* (p=0.004 ve p<0.05) boyutudur. Örgüt sağlığı ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise

entelektüel uyarım ($p=0.166$ ve $p>0.05$) ve yüksek performans beklentisi ($p=0.659$ ve $p>0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 6: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı İletişim Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 6'de yer alan analiz değerlendirildiğinde iletişim alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R= 0.464$; $R^2= 0.215$; $p= 0.000$) sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan Tablo 6 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %21'ini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise iletişim alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun vizyon belirleme ($p=0.000$ ve $p<0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Vizyon belirlemeyi izleyen boyut amaçların kabulünü sağlama ($p=0.035$ ve $p<0.05$) iken, iletişim alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise entelektüel uyarım ($p=0.477$ ve $p>0.05$), yüksek performans beklentisi ($p=0.991$ ve $p>0.05$), model oluşturma ($p=0.458$ ve $p>0.05$), bireysel destek ($p=0.155$ ve $p>0.05$), alt boyutlarıdır.

Tablo 7: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Katılım Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 7'de yer alan çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde katılım alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R=0.389$; $R^2=0.151$; $p=0.000$) sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan Tablo 7 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %15'ini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler değerlendirildiğinde ise katılım alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *vizyon belirleme* ($p=0.012$ ve $p<0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Vizyon belirlemeyi izleyen boyut *model oluşturma* ($p=0.015$ ve $p<0.05$) iken, katılım alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise amaçların kabulünü sağlama ($p=0.822$ ve $p>0.05$), yüksek performans beklentisi ($p=0.411$ ve $p>0.05$), bireysel destek ($p=0.646$ ve $p>0.05$), entelektüel uyarım ($p=0.520$ ve $p>0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 8: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Sadakat ve Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 8'deki çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde sadakat ve bağlılık alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R= 0.449$; $R^2= 0.202$; $p= 0.000$) sahip olduğu saptanmıştır. Diğer yandan Tablo 8 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %20'ini oluşturmakta ve değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler incelendiğinde ise sadakat ve bağlılık alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *vizyon belirleme* ($p=0.007$ ve $p<0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Vizyon belirlemeyi izleyen boyut *amaçların kabulünü sağlama* ($p=0.022$ ve $p<0.05$) iken, sadakat ve bağlılık alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise model oluşturma ($p=0.118$ ve $p>0.05$), yüksek performans beklentisi ($p=0.095$ ve $p>0.05$), bireysel destek ($p=0.507$ ve $p>0.05$), entelektüel uyarım ($p=0.362$ ve $p>0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 9: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Moral Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 9'daki çoklu regresyon analizi incelendiğinde moral alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R = 0.558$; $R^2 = 0.311$; $p = 0.000$) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan Tablo 9 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %31'ini oluşturduğu sonucuna ulaştırmaktadır. Aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler incelendiğinde ise moral alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* ($p = 0.003$ ve $p < 0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Amaçların kabulünü sağlama takip eden boyut *model oluşturma* ($p = 0.026$ ve $p < 0.05$) iken, moral alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise vizyon belirleme ($p = 0.159$ ve $p > 0.05$), yüksek performans beklentisi ($p = 0.217$ ve $p > 0.05$), bireysel destek ($p = 0.074$ ve $p > 0.05$), entelektüel uyarım ($p = 0.889$ ve $p > 0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 10: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Örgütsel İtibar Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablodaki çoklu regresyon analizi incelendiğinde örgütsel itibar boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R = 0.585$; $R^2 = 0.342$; $p = 0.000$) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan tablo sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %34'ünü oluşturmaktadır. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler incelendiğinde ise moral alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* ($p = 0.006$ ve $p < 0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel itibar alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise geriye kalan vizyon belirleme ($p = 0.051$ ve $p > 0.05$), model oluşturma ($p = 0.374$ ve $p > 0.05$), yüksek performans beklentisi ($p = 0.077$ ve $p > 0.05$), bireysel destek ($p = 0.752$ ve $p > 0.05$), entelektüel uyarım ($p = 0.558$ ve $p > 0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 11: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Etik Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 11'deki çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde etik boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R = 0.521$; $R^2 = 0.272$; $p = 0.000$) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %27'sini ifade etmektedir. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler incelendiğinde ise etik alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* ($p = 0.007$ ve $p < 0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Daha sonra bu boyutu *model oluşturma* ($p = 0.026$ ve $p < 0.05$), *bireysel destek* ($p = 0.029$ ve $p < 0.05$) boyutları takip etmektedir. Etik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise vizyon belirleme ($p = 0.467$ ve $p > 0.05$), yüksek performans beklentisi ($p = 0.864$ ve $p > 0.05$), entelektüel uyarım ($p = 0.208$ ve $p > 0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 12: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Performans Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 12'deki çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde performans boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R= 0.565$; $R^2= 0.319$; $p= 0.000$) sahip olduğu saptanmaktadır. Diğer yandan yukarıdaki tablo sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %31'ini oluşturmaktadır. Bununla beraber, değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler tek tek değerlendirildiğinde ise performans alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *bireysel destek* ($p=0.000$ ve $p<0.05$) ve *model oluşturma* ($p=0.000$ ve $p<0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Daha sonra bu boyutları *amaçların kabulünü sağlama* ($p=0.011$ ve $p<0.05$) boyutları takip etmektedir. Etik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise *vizyon belirleme* ($p=0.744$ ve $p>0.05$), *yüksek performans beklentisi* ($p=0.212$ ve $p>0.05$), *entelektüel uyarım* ($p=0.076$ ve $p>0.05$) alt boyutlarıdır.

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

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

Amaç birliği alt boyutunun bağımlı değişken, dönüştürücü liderlik davranışlarının ise bağımsız değişken olarak ele alındığı analiz sonuçlarına göre amaç birliği alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R = 0.525$; $R^2 = 0.276$; $p = 0.000$) sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan Tablo 13 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %27'sini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise amaç birliği alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* ($p = 0.034$ ve $p < 0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Amaçların kabulünü sağlama izleyen boyut *bireysel destek* ($p = 0.040$ ve $p < 0.05$) iken, amaç birliği alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise vizyon belirleme ($p = 0.163$ ve $p > 0.05$), model oluşturma ($p = 0.198$ ve $p > 0.05$), yüksek performans beklentisi ($p = 0.299$ ve $p > 0.05$), entelektüel uyarım ($p = 0.205$ ve $p > 0.05$) alt boyutlarıdır.

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

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

Tablo 14'de yer alan liderlik alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasında yardımcı olan çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde liderlik alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R= 0.640$; $R^2= 0.410$; $p= 0.000$) sahip olduğu görülmektedir. Yukarıdaki tabloya göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %41'ini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise liderlik alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *bireysel destek* ($p=0.000$ ve $p<0.05$), *amaçların kabulünü sağlama* ($p=0.000$ ve $p<0.05$), *yüksek performans beklentisi* ($p=0.000$ ve $p<0.05$), olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan liderlik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise vizyon belirleme ($p=0.287$ ve $p>0.05$), yüksek performans beklentisi ($p=0.876$ ve $p>0.05$), entelektüel uyarım ($p=0.321$ ve $p>0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 15: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Gelişim Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

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

R=0.371 R²=0.138 F= 9.500 p=0.000

Tablo 15’da yer alan gelişim alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasında yardımcı olan çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde liderlik alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R= 0.371$; $R^2= 0.138$; $p= 0.000$) sahip olduğu görülmektedir. Yukarıdaki tabloda dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %13’ünü oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise gelişim alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *bireysel destek* ($p=0.000$ ve $p<0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan liderlik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise vizyon belirleme ($p=0.353$ ve $p>0.05$), model oluşturma ($p=0.586$ ve $p>0.05$), amaçların kabulünü sağlama ($p=0.930$ ve $p>0.05$) yüksek performans beklentisi ($p=0.306$ ve $p>0.05$), entelektüel uyarım ($p=0.084$ ve $p>0.05$) alt boyutlarıdır.

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

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

Tablo 16'da yer alan kaynak kullanımı alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasında yardımcı olan çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde kaynak kullanımı alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R = 0.472$; $R^2 = 0.223$; $p = 0.000$) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan Tablo 16'ya göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %22'sini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise kaynak kullanımı alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *bireysel destek* ($p = 0.000$ ve $p < 0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Bunu model oluşturma ($p = 0.006$ ve $p < 0.05$) ve amaçların kabulünü sağlama ($p = 0.014$ ve $p < 0.05$) boyutları izlemektedir. Buna karşılık liderlik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise vizyon belirleme ($p = 0.818$ ve $p > 0.05$), yüksek performans beklentisi ($p = 0.084$ ve $p > 0.05$), entelektüel uyarım ($p = 0.154$ ve $p > 0.05$) alt boyutlarıdır

6. SONUÇ

Bu araştırmada, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli termal turizm örgütlerindeki yöneticilerin dönüş-

türücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığına etkisi ele alınmıştır. Bu amaçla, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren termal turizm örgütleri çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırmada esas olarak çalışanların dönüştürücü liderlik davranış algılarının örgüt sağlığını ne derecede etkilediği üzerinde durulmuş ve genel olarak dönüştürücü liderlik davranış algıları ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan verilerin analizi sonucunda elde edilen sonuçlar ise aşağıdaki gibidir.

Katılımcıların bazı demografik özelliklerine yönelik tanımlayıcı bulguların sonuçlarına göre; katılımcıların büyük çoğunluğunu erkekler (%51,9) oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu genç yaş grubundadır ve yarıdan fazlası (%56,9) bekârdır; Ertan (2008: 146) 'ın turizm sektörü, genç çalışanların daha çok istihdam edildiği bir sektör olarak bilinmektedir şeklindeki ifadesi yapılan çalışmadaki sonucu destekler niteliktedir. Ayrıca katılımcıların yaklaşık yarısını lise mezunları (%43,4) oluşturmaktadır. Diğer yandan katılımcıların büyük çoğunluğu örgüt personeli grubunda (%50,8) iken; departmanlar bağlamında çoğunluğu yiyecek-içecek departmanında (%21,4) çalışmaktadır. Diğer yandan katılımcıların büyük çoğunluğu örgütte 1 yıldan daha az (%56,3) bir süredir çalışmaktadır.

Katılımcıların örgüt sağlığı algıları iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, örgütsel itibar, etik, performans, amaç birliği, liderlik, gelişim, kaynak kullanımı olmak üzere 11 boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların en fazla oranda örgütsel itibar boyutuna katılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan katılımcılar gelişim boyutuna daha az katılım göstermektedir. Bu bağlamda termal otel örgütlerinde görevli işgörenler (çalışanlar ve yöneticiler) resmi ve sivil toplum kuruluşları ile ilişkileri (hükümet, iş ve toplum örgütleri, vb.) geliştirme fikrini paylaşırlar. Çalışanlar genellikle çalıştıkları departmanın itibarını artırıcı çalışmalarda bulduklarını belirtmektedir. Katılımcıların, çalıştıkları örgütte bütçeden gelişim harcamaları için belli bir pay ayrıldığı fakat yeterli olmadığı görüşünde oldukları söylenebilir. Bununla birlikte tablo genel olarak incelendiğinde araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların örgüt sağlığına ilişkin algılarının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın gerçekleştirildiği termal otel örgütsel işgörenlerinin örgütü sağlıklı olarak algıladıkları sonucuna ulaşmak mümkündür.

Araştırmada dönüştürücü liderlik davranışları vizyon belirleme, örnek model oluşturma, örgüt amaçlarının kabulünü sağlama, yüksek performans beklentisi, bireysel destek, entelektüel uyarım olmak üzere 6

boyutta incelenmiştir. Dönüştürücü liderlik boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde katılımcıların en çok yüksek performans beklentisi boyutuna katıldıkları, buna karşılık bireysel destek boyutuna en az katılımında buldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Ören⁴⁵ de yapmış olduğu araştırma kapsamında liderlerin en çok hangi boyutun özelliklerini taşıdıklarını tespit etmeye çalışmış ve en yüksek ortalamalı boyut olarak takım çalışmalarına ve yüksek başarı beklentisine sahip oldukları fakat bireysel destek gösterme konusunda başarılı olmadıkları sonucuna ulaşmıştır. İşgörenlerin en fazla yüksek performans beklentisi boyutuna katılması aynı zamanda yöneticilerin onlardan çok şey beklediğini ve en iyi başarıyı esas aldığını göstermektedir. Dolayısıyla yöneticilerin en iyi başarı hedefiyle örgüt sağlığını pozitif yönde katkıda bulunduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte yöneticileri işgörenlerden yüksek performans beklemesi ile örgütlerin yeni açılmış olması arasında bir bağ olduğunu söylemek de mümkündür.

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

Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerinin varlığı ve derecesi ile ilgili yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; dönüştürücü liderlik davranışları örgüt sağlığı ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir ve değişkenler arasındaki ilişki orta düzeydedir. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise örgüt sağlığı ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama*, anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise entelektüel uyarım ve yüksek performans beklentisi alt boyutları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle termal otel örgütlerinde dönüştürücü liderlik fonksiyonlarını gerçekleştiren yöneticilerin örgütü başarıya ulaştırmada öncelikle ortak amaçların tüm işgörenler tarafından benimsenmesi gerektiğine inandığı ve bu yönde işgörenler üzerinde etkileri olduğu söylenebilir. Regresyon analizi sonuçlarına göre dikkati çeken bir diğer unsur ise işgörenlerin dö-

45 Armağan Ören, a.g.e.

nüştürücü liderlik algılarında yüksek performans beklentisinin en üst düzeyde olmasına rağmen, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerinde yüksek performans beklentisinin herhangi bir etkisi olmamasıdır. Buna göre termal otel örgütleri yöneticilerinin işgörendenlerden yüksek performans beklemekle birlikte bunu stratejik olarak örgüt sağlığı bağlamında değerlendirmedikleri, yalnızca üstlerini memnun etme arayışı içerisinde olduğu söylenebilir.

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

Yukarıdaki temel bulgular doğrultusunda termal konaklama örgütlerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütün sağlıklı kılınmasında önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Nitekim Yıldırım⁴⁶, Cemaloğlu⁴⁷, Korkmaz⁴⁸ gibi çeşitli yazarlar yapmış oldukları araştırmalarda dönüştürücü liderlik stillerinin örgüt sağlığı ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte Gregory'nin⁴⁹ eğitim alanında yapmış olduğu araştırmada liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerinde etkisi olmadığı saptanmıştır. Buradan hareketle dönüştürücü liderlik stillerinin araştırmanın gerçekleştirildiği sektör veya gruba göre örgüt sağlığı üzerinde farklı düzeylerde etkili olduğu söylenebilir.

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

46 Cengiz, Yıldırım, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi), 2006, Ankara.

47 Necati, Cemaloğlu, a.g.e., s.165-194.

48 Mehmet Korkmaz, a.g.e., s.65

49 Gregory B.A, The Effects of Situational Leadership on Organizational Health and Academic Achievement. Dissertation Abstracts International, 1986, 47 (8), (2889-A).

- Farklı konaklama işletmelerinde (kıyı otelleri, kongre otelleri vb.) ve farklı işgören grupları (kadrolu ve geçici işgörenler vb.) üzerinde araştırmalar yapılarak elde edilecek sonuçların mevcut araştırma sonuçları ile karşılaştırılması,

- Turizm sektörü içerisinde yer alan seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri, rekreasyon işletmeleri gibi diğer işletmelerde de benzer çalışmalar gerçekleştirilerek turizm sektörü bağlamında katkı sağlanması,

- Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerinin farklı araştırma yöntemleri (gözlem, mülakat vb.) ile ortaya konulması,

- Gerçekleştirilecek çalışma sonuçlarının sektör temsilcileri ile paylaşarak sektöre katkı sağlanması,

- Otel işletmelerinde yönetici pozisyonundaki kişiler ile görüşülerek hem örgüt sağlığı hem de dönüşümcü liderlik konusunda fikir alışverişinde bulunulması, gerekirse eğitim seminerlerinin düzenlenmesi gerekmektedir.

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

KAYNAKLAR

- Akbaba Sadegül, Altun. Örgüt Sağlığı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001
- Avolio, Bruce J., Waldman, David A. ve Yammarino Francis J., "Leading in the 1990: The Four I's of Transformational Leadership", *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 1991, s. 9-16.
- Bass, M.Bernard. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamic*, 18 (3), 1990, 19-31.
- Bass, M.Bernard. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership" *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1) 1999, s.9-32
- Başaran, İbrahim E, Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul. (4. Baskı). 2000, Ankara
- Baytok, Ahmet. Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2006.
- Bruhn, John G. Trust and the Health of Organizations. Kluwer Academic / Plenum Publishers, New York, akt. Ardiç, Kadir ve Polatçı, Sema. (2007). İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 2001, 21(1), 137-154.
- Burns J. M., Leadership, Harper & Row: New York, 1978.
- Cemaloğlu, Necati, "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi" *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2007, Cilt: 2, 165-194.
- Çekmecelioğlu, Hülya G. Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, 6 (2) 23-39.
- Doğan, Altan ve Bozkurt, Serdar, "İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları ile Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, 2008, 19 (60), s.61-73.
- Dünya Turizm Örgütü, http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_pisa2014_ipk_jk_2pp_0.pdf, Erişim Tarihi: 17.12.2014
- Dvir, Tally at all., "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*. 45 (4), 2002, s.735-744.
- Erdal, Mehmet. İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Kahramanmaraş, 2007.
- Ergin, U. Okul Sağlığının Oluşmasında Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerinin Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2008.
- Gregory B.A, "The Effects of Situational Leadership on Organizational Health and Academic Achievement", *Dissertation Abstracts International*, 1986,47 (8), (2889-A).
- Gül, Hasan. "İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, Karaman, 2007, 9 (13), s.318- 332.

- Güzel, Tülay ve Akgündüz, Yılmaz. "Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, 9 (2), s.280- 296.
- İşcan, Ömer, F., Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2002, s.266-267
- Korkmaz, Mehmet. "Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2007, Sayı: 49, 57-91.
- Lyden, J. A. ve Klingele, W. E. Supervising Organizational Health, Supervision, 2000, 61 (12), 3-6.
- Ören, Armağan. Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2006.
- Özalp, İnan ve Öcal, Hülya. "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı" *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2000, 3 (4), s.207-226.
- Polatçı, Sema ve Ardıç, Kadir. "İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı", *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, 21 (1), s.137-154.
- Tüfekçi, Ahmet. Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2006.
- Türker, Yusuf. (2010). İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2010.
- Uras, Meral. "Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2000, Sayı. 7, 124-131.
- Wayn, K. Hoy and Cecil, G. Miskel. Educational Administration: Theory, Research and Practice. New York: McGraw-Hill, 1991
- Yavuz, Ercan. "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Bursa, 1(2). 51-69.
- Yıldırım C, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi; Ankara İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2006, Ankara.
- Yılmaz, Hakan. Stratejik Liderlik, Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul, 2010.
- Yukl, Gary. "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research" *Journal of Management*, 15 (2), 1989, s.251-389.
- Zencir, Ebru. Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2004, s.60.