

Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma

The Relationships among Different Organizational Culture and Leadership Types with Organizational Commitment: A Field Study on Logistics Firms

A. Zafer ACAR

Okan Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi,
Uluslararası Lojistik Bölümü,
Tuzla Kampüsü, 34959 Akfırat-Tuzla / İstanbul, Türkiye
zafer.acar@okan.edu.tr

Özet

Ürünlerin hareketliliğini sağlayarak işletmelerin küresel rekabet ortamındaki mücadelesine doğrudan hizmet eden lojistik işletmelerinde ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki tüm gelişme ve ilerlemelere rağmen halen emek egemen bir yapı sürmektedir. Bu nedenle çalışanlar vasıtasıyla yaratılan örgütsel yeteneklerin sürdürülebilmesi rekabet avantajı yaratan bir faktördür. Literatüre göre çalışanların iş yerinde sürekliliği ve üstün performansları örgütsel bağlılık düzeyleriyle kuvvetli bir ilişki içindedir. Bunun yanında lojistik işletmelerinde rekabetçi çevreye uyum sağlayacak değişimlerin yapılması ve çalışanlar vasıtasıyla işletmeye özel örgütsel yeteneklerin yaratılabilmesi için yöneticilerin yetenek yaratıcı bir örgütsel kültürü yaratacak ve destekleyecek liderlik davranışları sergilemesi gerekliliği de ayrı bir ihtiyaçtır. Bu çerçevede çalışmanın amacı örgütsel davranış araştırmalarında ihmal edilmiş bulunan lojistik sektöründeki işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında farklı örgüt kültürü tipleri ile liderlik tarzlarının etkilerini ortaya koymaktır. Bu maksatla 39 lojistik işletmesinden elde edilen 448 anket SPSS 15 programıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçları liderlik tarzları ve örgüt kültürünün bazı boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkilerini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, liderlik tarzları, örgütsel bağlılık, lojistik sektörü,

Abstract

Logistics industry contributes to the adaptation of the firms to the requirements of global competitiveness by ensuring the movement of goods. Despite the changes and developments in context of telecommunication and transportation technologies logistics industry is still having a labor-intensive structure. Thus, to sustain organizational capabilities that created through employees is an important factor to achieve competitive advantage. According to the literature, desirable work outcomes of employees are related with their organizational commitment behavior to their

organizations. Moreover in logistics firms, to adapt competitive environment and to create organizational capabilities through employees, leaders have to demonstrate leadership behaviors as forming and supporting a capability creating organizational culture. Thus the aim of this study is to explore the effects of organizational culture and leadership styles on employees' commitment. To reach this aim a questionnaire survey is performed and data collected from 448 employees of 39 logistics firms analyzed by using SPSS v.15 statistical program. Findings of this research are supported the positive effects of leadership and organizational culture on the organizational commitment in context of logistics industry.

Keywords: *Organizational commitment, leadership styles, organizational culture, logistics industry*

1. Giriş

Son yıllarda ulaşım ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ve yoğunlaşan küresel rekabet ortamı nedeniyle iş hayatında çok önemli değişimler yaşanmaktadır. Yaşanan bu değişim teknolojik ilerlemelerin desteğiyle baş döndürücü seviyede olsa da insan halen alternatifi olmayan bir varlık olarak değerini korumaktadır. Bu bağlamda örgütsel yapı, strateji ve yeteneklerini yeniden ele alarak değişimin hızına ayak uydurmaya çalışan her işletme doğal olarak değişen iş ve çevre şartlarında bu önemli kaynağını oluşturan üyelerinin örgütsel bağlılığını sağlamak ve artırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar daha fazla çaba harcayarak işletmelerin başarısında pay sahibi olmaktadır. Küresel düzeyde yaşanan değişime uyum sürecinde ürünlerin hareketliliğini sağlayarak rekabet ortamında işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesine doğrudan katkı sağlayan lojistik sektörünün çalışanları düşük iş güvenliği, değişen müşteri talepleri, zaman baskısı ve stres gibi nedenlerle giderek zorlaşan bir ortamda çalışmaktadırlar. Dolayısıyla sektörde çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamak giderek güçleşmekte ve bu durum karşımıza bir problem sahası olarak çıkmaktadır.

Teknolojik gelişmelerin yöneticilerinin karşılaşacağı her probleme cevap verebileceğini söyleyenlerin aksine, genel olarak emek yoğun yapısını koruyan lojistik sektöründe çalışanların ve onların paylaştığı örgüt kültürünün tedarik zinciri üzerinde yer alan işletmelerin performansı üzerindeki pozitif etkileri açıkça görülmektedir (McAfee, Glassman ve Honeycutt, 2002; McCarter, Fawcett ve Magnan, 2005). Bu bağlamda McCarter ve arkadaşları (2005), kaynak tabanlı görüş teorisyenlerinin rekabet avantajının kaynağı olarak ele aldığı örgüt kültürünü (Barney, 1986), yöneticilerce dikkate alınması gereken önemli bir yetenek olarak görmektedirler. İşletmelerin üstün performansa erişmesini ve rekabet avantajı kazanmasını sağlamak maksadıyla koordine edilmiş görevleri tekrarlara dayalı faaliyetler dizisi şeklinde yapma ve örgütsel kaynakları kullanma becerisi olarak tanımlanan örgütsel yetenekler (Amit ve Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Helfat ve Peteraf, 2003; Peteraf, 1993), ancak değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olması durumunda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Barney, 1991). Bu durumda gerek örgütsel yetenekleri ve gerekse örgüt kültürünü yaratan çalışanların işletmelerine olan bağlılıkları ve örgütte kalıcı olmaları özel bir önem taşımaktadır.

Literatüre göre örgütlerde kültürü yaratacak en temel güç liderliktir. Schein'a göre bir madeni paranın iki yüzü gibi değerlendirilen örgüt kültürü ve liderliğin örgütsel performans üzerinde ayrı ayrı ve bir arada çok önemli etkileri vardır. Özellikle kurumun

ilk liderlerinin örgütsel kültürün yaratılması üzerinde büyük etkileri bulunmaktadır (Schein, 1997). Kısaca, örgüt kültürü ve liderlik bir işletmenin başarısı için önemli olan iki farklı, karmaşık ancak birbiriyle bağlantılı kaynaktır (Wilderom ve Van Den Berg, 2000). Dolayısıyla rekabetçi ortamda üstün bir performansla var olabilmek isteyen lojistik işletmelerinde örgütsel yeteneklerin yaratılabilmesi için yöneticilerin liderlik vasıfları taşıması ve bu kurumlarda yeniliklere açık, yapıcı bir örgüt kültürünün oluşturulması bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın amacı, farklı örgüt kültürü tipleri (Cameron ve Quinn, 1999) ile liderlik tarzları (Bass, 1985, 1990) arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin örgütsel bağlılık (Allen ve Meyer, 1990, 1996; Meyer ve Allen, 1991) üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmanın orijinalliği örgüt kültürü, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık kavramlarının üçünü bir arada ele alarak lojistik işletmeleri üzerinde uygulamasından gelmektedir. Bugüne kadar yapılan çalışmalara baktığımızda örgütsel davranış alanındaki bu üç temel kavramın farklı tipolojiler altında ele alınarak karşılıklı ilişkileri ile örgüt performansı üzerindeki etkilerinin farklı sektörlerde defalarca incelendiği görülmektedir. Ancak bu çalışmanın konusunu oluşturan üç kavramın tamamının bir arada yer aldığı çalışma miktarı oldukça kısıtlıdır. Özellikle, Dünyanın en büyük 20 ekonomisi arasında yer alan Türkiye ekonomisini küresel ekonomilere bağlayan lojistik sektörünün bu kavramlar çerçevesinde yapılan araştırmalarda bugüne kadar tamamen ihmal edilmiş olması şaşırtıcıdır. Türkiye ekonomisinin performans düzeyinin, coğrafik pozisyonunun yarattığı avantajlara rağmen halen lojistik sektörü bağlamında elde edilememiş olması dikkate alındığında, lojistik sektöründe çalışanlar yoluyla başarıyı getirecek yönetsel çözümlere dair faydalı bilgilerin bir kısmının bu araştırmanın sonuçları arasında yer alabileceği değerlendirilmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Bağlılık

Alandaki ilk çalışmaların 1960'lara kadar dayanmasına rağmen özellikle 1980'lerden itibaren önem kazanmaya başlamış olan örgütsel bağlılık kavramı halen akademisyenlerin ve çeşitli sektörlerdeki profesyonellerin ilgisini çekmeye devam etmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü şekilde inanma, örgüt için fazladan çaba harcama isteği ve örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzu olarak tanımlanabilir (Porter vd., 1974).

Literatürde örgütsel bağlılığın öncüllerine ve sonuçlarına olduğu kadar farklı boyutlarına da dikkat çekilmiş ve kavrama dair birçok model önerilmiştir. Bu modeller incelendiğinde davranışsal ve tutumsal olarak tanımlanan iki temel yaklaşım göze çarpmaktadır. Özellikle sosyal psikologlar tarafından incelenen davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışları ile ilgilidir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra, bu davranışını devam ettirme eğilimi gösterir. Bunun ardından gösterdiği davranış ile uyumlu tutumlar geliştirir. Örgütsel davranış araştırmacılarınca ele alınan tutumsal bağlılık yaklaşımı ise çalışanların davranışları ile ilgili niyetleri üzerinde durur. Bu yaklaşıma göre örgütte kalma arzusu, örgütün iyiliği için daha fazla çaba gösterme istekliliği ya da örgütün amaçları ile özdeşleşme gibi tutumlar, örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. Davranışsal yaklaşım literatüründe Meyer ve Allen (1991) tarafından önerilerek kavramsallaştırılan üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli akademik çevrelerden büyük ilgi görmüştür. Yapılan araştırmalar modele farklı kültürlerden ve farklı sektörlerden birçok ampirik destek sağlamıştır (bkz. Acar, 2009; Allen ve Meyer,

1996; Cheng ve Stockdale, 2003; Lee vd., 2001; Meyer vd., 2002). Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli *Duygusal*, *Devam* ve *Normatif* bağlılık boyutlarından oluşmaktadır.

Duygusal bağlılık, çalışanın duygusal olarak örgüte olan ilgisini, örgütle birlikte tanınmayı ve örgütle bütünleşmeyi ifade eder. Örgütlerine bu türden bir bağlılık duyan çalışanlar, örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini içselleştirir, onun varlığını sürdürmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için çaba gösterir ve örgütün bir parçası olarak kalmayı arzu ederler. Duygusal bağlılığı kuvvetli olan çalışanlar örgütte kalmayı istedikleri için bağlılıklarını sürdürürler ve örgütün çıkarları için gönüllü çaba harcarlar. *Devam bağlılığı*, çalışanların örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyetler (emeklilik hakları, kıdem, kariyer, sosyal ilişkiler vb.) ile ilgili algılarını ifade eder. Bu maliyetleri yanında başka alternatiflerin az olması da devam bağlılığına gösterilmesine katkı sağlayan bir durumdur. Devam bağlılığı kuvvetli olan çalışanların davranışları bu bağlılığa ihtiyaç duymalarından ya da koşulların böyle gerektirmesinden kaynaklanabilir. Dolayısıyla örgüt üyeliğini sürdürmenin asgari koşullarını yerine getirirler. *Normatif bağlılık*, ise çalışanların işletme yönetimine ve çalışma arkadaşlarına karşı görev algıları ve ahlaki yükümlülükler ile ilgili duygularını ifade etmektedir. Bu bağlılık kendini kuruma adanmayı ve sadakati öne çıkaran bir kültür içerisinde sosyalleşme neticesinde, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar. Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, kişisel sadakat normlarına bağlı olarak örgüte bağlılık göstermenin kendileri için bir yükümlülük ya da doğru ve etik bir davranış olduğuna inanırlar. Dolayısıyla örgütte kalmak zorunda olduklarını hissettikleri için bağlılıkları devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990, 1996; Meyer ve Allen, 1991).

Her örgüt değişen iş ve çevre şartlarında üyelerinin örgütsel bağlılığını sağlamak ve artırmak istemektedir. Çünkü bugünün iş yaşamı; düşük iş güvenliği, yoğun teknoloji kullanımı ve stres nedeniyle gittikçe daha zor şartlar içermektedir. Buna karşılık yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha fazla çaba harcamakta ve işletmelerine katkı sağlamaktadırlar (Meyer, Allen ve Smith, 1993; Mowday, Steers ve Porter, 1979; Savery ve Syme, 1996). Bu tip çalışanlar örgütte daha uzun süre kalmaları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürütmeleri nedeniyle örgütsel bağlılığı kuvvetli çalışanların işletmelerin performansına olumlu katkılar yapması beklenmektedir. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek çalışanlardan oluşan bir lojistik işletmesinde ise çalışanların bağlılıklarının kişisel performanslarına olumlu yönde yansması sonucunda işletmelerinin lojistik performansı da olumlu yönde etkilenmektedir (Acar, 2009). Diğer taraftan literatürde liderlik ve örgütsel kültürün, örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli etkileri bulunduğu dair çalışmalar yer almaktadır. Literatürde yer alan bu çalışmaların ışığında, devam eden bölümde liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri tartışılarak araştırma hipotezleri öne sürülecektir.

2.2. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

Liderlik, üzerinde en çok çalışma yapılan örgütsel davranış ve yönetim konularından bir tanesidir. Farklı disiplin ve yaklaşımlar tarafından yapılan bu çalışmalar neticesinde liderlik kavramının tanımı üzerine halen bir uzlaşma sağlanamamıştır. Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimine bakıldığında ise özellik teorileri, davranışsal teoriler, durumsallık teorileri ve modern teoriler olarak dört ana dönemle karşılaşmaktadır. İlk üç dönemi oluşturan geleneksel teoriler günümüz liderlerinin davranış biçimlerini açıklamakta yetersiz kalınca yerini modern teorilere

bırakmıştır. Modern liderlik teorileri arasında ise liderliği dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarıyla ele alan yaklaşım (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1990; Avolio, Bass ve Jung, 1999) 1980'lerden itibaren akademik çevrede önemli oranda kabul görmüştür. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin her biri farklı durum ve görevler altında ya da farklı astlara karşı etkili olarak bulunmakla birlikte (Chaganti, Cook ve Smeltz, 2002) liderler genelde her iki liderlik stilini de uygulamaya muktedirler (Bass, 1985). Aşağıda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve alt boyutları açıklanmıştır.

Dönüşümcü liderlik çağlar boyunca rastlanan örneklerde olduğu gibi daha çok izleyicilerin algı, değer, inanç ve ihtiyaçlarının değiştirilerek davranışlarında köklü değişimler yaratılmasına dayalıdır (Luthans, 1994, s.285). Dönüşümcü liderler, gelecekle ilgili vizyonunu astlarıyla paylaşan, onları entelektüel olarak teşvik eden ve bireysel farklılıklarına büyük önem veren liderler olarak tanımlanabilmektedir (Yammarino ve Bass, 1990). Dönüşümcü liderler astlarını neyin doğru ve önemli olduğu konusunda bilinçlenme düzeylerini artıran ve onları örgütün menfaatleri doğrultusunda güdüleyebilen (Hartog ve Van Muijen, 1997), dolayısıyla örgütsel amaçların kişisel amaçlardan daha üstün tutulmasını sağlayabilen liderlerdir. Dönüşümcü liderler, değişen çevrede örgütü üstün bir performansa ulaştırmak için değişimin gerçekleştirilmesinde izleyenlerine örnek olur, problemlerin üstesinden gelmek için cesaretlendirir, kişisel gelişimlerine destek olur ve farklı bakış açıları kazanmalarını sağlarlar. Böylelikle izleyenlerin örgütsel amaçlara bağlanması sağlanarak örgütsel çıkarlar uğruna kendi kişisel çıkarlarından uzaklaşırlar ve kendilerini tanıtılan vizyona hizmet etmek için güçlendiren liderlerini izlerler (Yukl, 1994, s.350). Dönüşümcü liderlik kavramına popülerite kazandıran araştırmacılara göre, bu liderlik tarzı karizma, ilham kaynağı olma, entellektüel teşvik ve bireysel ilgi alt boyutlarının bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Bass ve Avolio, 1990, 1993; Avolio, Bass ve Jung, 1999).

Karizma, bir insanı başkalarının gözünde güvenilir, sözü dinlenir ve çekici kılan önemli bir özelliktir. Dönüştürücü liderlik tarzı açısından karizma, lideri başarıya götüren anahtarlardan biridir (Bass ve Avolio, 1990; 1993; Bryman, 1992). Bu tarz liderler izleyicilerine harekete geçmek için açık bir amaç duygusu verir. Bu tarz liderlerin kendisi bir rol modelidir ve etkili biçimde ifade edilmiş vizyonu ile izleyicilerin kendisi ile özdeşleşmelerini sağlar (Avolio, Bass ve Jung, 1999; Ceylan, Keskin ve Eren, 2005). Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu karizma, diğer karizmatik liderlik teorilerinden farkı izleyenler üzerinde karizmanın yanında ideal etki de gösteren bir liderlik davranışı olmasıdır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlikte yer aldığı biçimiyle karizma, liderlik için gerekli ancak tek başına dönüşüm süreci için yeterli olmayan bir öğedir (Yavuz, 2009). *İlham kaynağı olma*, dönüşümcü liderlerin yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine ilettiği ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıkladığı bir durumdur. Dolayısıyla dönüşümcü liderler izleyenlerine ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek, izleyicilerini motive eden liderlerdir. Dönüşümcü liderler bu sayede izleyenlerinden kapasiteleri üzerinde performans elde etmektedir (Bass, 1998, s.118). *Entellektüel teşvik*, dönüşümcü liderler izleyenlerinin bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilmeleri ve onları etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşulları yaratarak onları yeni yöntem ve teknikleri geliştirmeleri için yaratıcılığı teşvik eder. Bunun yanında belirli yöntem ve davranış tarzlarıyla izleyicilerinin entellektüel gelişim ve yetişmelerine de öncülük ederler (Bass ve Avolio, 1990; 1993). Lider izleyicilerinin yaratıcılıklarını geliştirmek maksadıyla

onlara yeni bir vizyon kazandırarak, onların işle ilgili sorun, konu ve stratejiler hakkında yeni yöntemlerden yararlanarak düşünmelerini sağlar. Bunu yaparken izleyenlerinin zekâ, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini girişimci ve üretken düşünce biçimine sevk etmektedirler (Avolio vd., 1999; Bass, 1998, s.118). *Bireysel ilgi*, liderin örgütün amaçlarını takip ettiği kadar çalışanların da bireysel yetenek ve özelliklerini ön plana çıkartmasını sağlamakla ilgili bir kavramdır. Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin her biriyle ayrı ayrı ilgilenerek, kişisel gelişimlerini sağlar. Bunun için, izleyicilerinin psikolojisi ve davranış özelliklerine göre hareket eder (Bass ve Avolio, 1990; 1993). Lider, her izleyeninin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanır ve izleyicilerin potansiyel güçlerini geliştirmeleri için sürekli çalışır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005). Bu sayede motive olan çalışanların yetenek ve becerileri ortaya çıkarmakta ve kendilerine olan güvenleri artarak normal olarak beklenenden daha fazla performans gösterebilmektedirler (Avolio vd., 1999).

Daha geleneksel ve normatif bir yapısı olan *etkileşimci liderlik* temelde lider ile izleyicisi arasındaki belli koşullara bağlı olarak gerçekleşen karşılıklı alışveriş ilişkisine dayanır (Burns, 1978; Luthans, 1994, s.285; Waldman, Bass ve Einstein, 1989). Bu tip liderler izleyicilerinin görevlerini ve görev gerekliliklerini tanımlayarak, onları belirli hedeflere yönlendiren ve motive eden (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005), mevcut yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun biçimde uygulamaya koymaya çalışan liderlerdir (Bakan, 2008). Bu tip liderin izleyicileri kendilerine gösterilen hedefleri gerçekleştirdikleri takdirde lideri tarafından belirlenen ücret, prim, ödül ya da prestij gibi belirli çıktılar elde etmekte ve lideri izleme yönündeki davranışları pekiştirilmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla lider ve izleyici arasındaki ilişki bir takım maliyet-fayda ilişkisi çerçevesinde gerçekleşmektedir (Bass, 1985; Burns, 1978). Etkileşimci liderlik temel olarak koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim boyutlarından oluşmaktadır. Ancak istisnalarla yönetim birçok araştırmada aktif ve pasif istisnalarla yönetim olarak iki ayrı boyutta incelenmektedir. Ayrıca tam serbesti tanıyan liderlik kavramı da bazı çalışmalarda (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005) ayrı bir boyut olarak ele alınmıştır.

Koşullu ödüllendirme, etkileşimci liderliğin temel araçlarından birisi olup işin tanımlanan şartlar dahilinde tamamlanmasına dayalıdır. Bu yöntemi kullanan liderler izleyicilerinden beklentilerini ve bu performans düzeyine eriştiklerinde elde edecekleri ödülleri açık bir şekilde ortaya koyar (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005). Bu durumda ödülü bir amaç olarak algılayan çalışanlar kendi kişisel amaçlarına erişebilmek için lidere itaat ederler. *İstisnalarla aktif yönetim*, işi yapanların karara, kararın gereğini yapma sürecine ve sonuçların denetimine müdahaleye izin verir. Bu tarzı kullanan liderler ise doğabilecek sorunlardan dolayı görevlerin yerine getirilip getirilememesi ile ilgilenirler (Avolio, Bass ve Jung, 1999). Dolayısıyla işlerin yapılmasında sorun çıkmamasını arzu eden bu tarz liderler yürürlükte bulunan kural ve prodesedürler ile hedeflenen performans düzeyinden sapma olup olmadığını sürekli olarak izlerler. *İstisnalarla pasif yönetim*, tarzını benimseyen liderler ise istisnalarla aktif yönetimdeki sorun çözme ile ilgili aktif yaklaşımın aksine sorunlar ancak önemli duruma geldikten sonra tepki göstermeyi tercih ederler (Avolio, Bass ve Jung, 1999).

Önceki birçok ampirik çalışmaya göre liderlik ve liderlik tarzları çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi olan önemli bir faktördür (Allen ve Meyer, 1990; Ceylan, Keskin ve Eren, 2005; Mathieu ve Zajac, 1990). Söz konusu araştırmalarda her iki tip liderliğin ortak amaçlarından birisinin işgörenlerin örgüte ve örgütün amaçlarına

derin bir sadakat duygusu ile bağlılık duymalarını sağlamak olduğu ortaya konmuştur. Bu ortak görüş ve ampirik sonuçlara bağlı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H₁: Farklı liderlik tarzlarının çalışanların Duygusal bağlılığı üzerinde doğrudan etkileri vardır.

H₂: Farklı liderlik tarzlarının çalışanların Devam bağlılığı üzerinde doğrudan etkileri vardır.

H₃: Farklı liderlik tarzlarının çalışanların Normatif bağlılığı üzerinde doğrudan etkileri vardır.

2.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Kültür kavramı, sosyal bilimlerin çeşitli disiplinlerinde görülen etnik ve ulusal farklılıkları ortaya koymak maksadıyla yapılan çalışmalardan ortaya çıkmıştır (örn. Hofstede, 1980; Ouchi, 1987). Örgüt kültürü, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere işletmeyi algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım temel varsayımlar olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1997). Cameron ve Quinn'e (1999) göre ise kültür bir örgütü tanımlayan temel değerler, inançlar, yorumlamalar ve yaklaşımlardır. Temel değerler ve iş süreçlerine yaklaşım aynı ülkedeki örgütler arasında bile birbirinden farklılaşabilmekte ve örgüt kültürlerinin doğuşuna neden olmaktadır. Literatürde sıklıkla kullanılan tüm tanımların, örgüt kültürünün üyelerince paylaşılan, birbirine aktarılan ve tüm üyelerce öğrenilen bir şey olduğu, görülmeyen öğeler içerdiği ve çevreye uyum sağlayabilmek için zaman içinde değişebilmek gibi ortak özelliklere sahiptir (Baumgartner, 2009; Schein, 1997; Wilson, 2001).

İşletme dünyasındaki küreselleşmeye paralel olarak önemi giderek artan örgüt kültürünü ve farklılıklarını ortaya çıkartabilmek için sosyal bilimlerin alanının çeşitli disiplinlerinde yapılan çok sayıda çalışma farklı örgüt kültürü modellerinin de ortaya çıkmasına neden olmuştur (örn. Hofstede, 1980; Hofstede vd., 1990; Ouchi, 1980). İşletmelerin örgüt kültürü yoluyla çevreye uyumunun rahatlıkla görülebilmesine imkan sağlayan Cameron ve Quinn (1999) tipolojisine göre örgüt kültürü; bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir ucunda esneklik ve dinamizm ile diğer ucunda durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksen kesmesiyle ortaya çıkan dört ayrı tipte görülebilmektedir. Rekabetçi Değerler Modeli ismini verdikleri bu sınıflandırmaya göre örgüt kültürü tipleri; *Adhokrasi*, *Klan*, *Hiyerarşi* ve *Pazar* kültürüdür. Bu örgüt kültürü tiplerinin her birisi dış çevrenin ihtiyaçlarına ve örgütün stratejik yönelimine bağlı olarak örgütün başarısına katkıda bulunabilir. Bu boyutların tamamı ya da bir kısmını ele alarak kavramın gelişmesine katkıda bulunmuş yazarların çalışmalarından (Cameron vd., 2007; Giberson vd., 2009; Goodman, Zammuto ve Gifford, 2001) da esinlenerek örgüt kültürü tiplerinin özellikleri aşağıda sunulmuştur.

Klan kültürü, örgüt içi odaklılık ve esneklik/dinamizm boyutları arasında şekillenir. Örgütsel bağlılık, güven ve dayanışma, birlik ve beraberlik gibi sosyal özelliklerin ön planda olduğu adeta aile gibi davranan örgütlerde görülen kültür çeşididir. Etkili takım yapısının bulunduğu özellikle başarılı Japon firmaları bu kültüre örnek gösterilebilir. *Hiyerarşi kültürü*, örgüt içi odaklılık ile durağanlık/kontrol boyutları arasında yer alır. Düzen ve kuralların önemli olduğu mekanik ve bürokratik örgütlerde görülen bir kültür çeşididir. McDonald's ve Ford Motor Co. gibi global

firmalarda görülebilen bu kültür çalışanlarda yabancılaşma, otonom duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurur. *Pazar kültürü*, dış odaklılığa rağmen durağanlık ve kontrol durumunda ortaya çıkan bir örgüt kültürüdür. Bu tip kültürlerde çalışanlar başarı odaklıdır, örgütsel amaçlardan ziyade kişisel çıkarlarının peşinden koşarlar ve planlama, performans ve etkinlik kavramları üzerinde durulur. Tedarikçileri, müşterileri ve diğer dış paydaşlarla etkili ilişkileri bulunan ve bu durumun beraberinde başarıyı getirdiği global işletmeler bu örgüt kültürüne örnek gösterilebilir. *Adhokrasi kültürü* ise, dışa odaklı ve dinamik yapısıyla girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı ortamların yer aldığı bir örgüt kültürünü ifade eder. Çalışanlar inisiyatif alabildikleri, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlüklerinin desteklendiği bu ortam, kendilerini daha başarılı, mutlu ve tatmin olmuş hissedecekleri bir kültürdür (Berrio, 2003, Cameron ve Quinn, 1999; Erdem, 2007). Özellikle “yeni ekonomi” diye tanımlanan internet üzerinden iş yapan ve ileri teknoloji kullanan işletmeler bu kültüre örnek gösterilebilir.

Literatürde örgüt kültürünün bağlılık üzerindeki etkileri teorik olarak ileri sürülmekle birlikte bu ilişkinin varlığını destekleyen çok az sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Mevcut çalışmalar da genellikle örgüt kültürünün tek boyutlu kavramsal yapısını (McKinnon vd., 2003; Taylor vd., 2008) kullanan çalışmalardır. Ayrıca Hofstede’nin (1980) tipolojisini kullanan iki araştırma (Clugston, Howell ve Dorfman, 2000; Cohen, 2007) tespit edilmiştir. Örgüt kültürünü Cameron ve Quinn tipolojisine göre ele alan yerli çalışmalar (Erdem, 2007) bulunmasına rağmen bu kavramların üç boyutlu örgütsel bağlılık kavramıyla ilişkilerini test eden her hangi bir çalışmayla karşılaşılmamıştır. Yakın zamanda yayınlanan çalışmalarında Simosi ve Xenikou (2010) çalışanın şahsi değeriyle ilgili algının bir örgüte üyeliği nedeniyle arttığını hissettiği ve örgüt onu pozitif grup norm ve değerleriyle kucakladığı sürece örgüte bağlılık düzeylerinin artacağını ileri sürmektedirler. Diğer bir deyişle yapısal kültürel değerleri olan bir organizasyonun duygusal ve normatif bağlılığa etkili olması beklenirken, aynı zamanda kendini kucaklayan bu yapıdan ayrılmayı risk olarak gören çalışanlarda da devamlılık bağlılığının artması beklenmektedir. Literatürden kaynaklanan bu öngörü ve bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H₄: Örgüt kültürünün çalışanların Duygusal bağlılığı üzerinde doğrudan etkileri vardır.

H₅: Örgüt kültürünün çalışanların Devam bağlılığı üzerinde doğrudan etkileri vardır.

H₆: Örgüt kültürünün çalışanların Normatif bağlılığı üzerinde doğrudan etkileri vardır.

2.4. Liderlik ve Örgüt Kültürü

Literatürde, liderlik ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmekte (Ogbonna ve Harris, 2000) ve örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında liderliğin önemli bir rol oynadığı (Jung, 2001; Tsui vd., 2006) vurgulanmaktadır. Özellikle örgütün kuruluş aşamasında örgütsel kültürün oluşumuna kurucu liderin etkileri bilinmekle birlikte devamında liderin mi kültürü yoksa kültürün mü liderlik stillerini etkilediği yani bu ilişkinin yönü hakkında tartışmalar halen devam etmektedir. Liderin örgüt kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu savunan baskın görüşün yanı sıra, bir örgüt üyesi olarak liderin de örgüt kültüründen etkilendiğini, dolayısıyla bu etkinin liderlik tarzını da etkileyebileceği görüşü de savunulmaktadır. Ancak diğerlerinin (Denison, 1990; Hofstede vd., 1990; Schein, 1997) aksine bu güne kadar gerek ulusal gerekse uluslararası çevrede farklı liderlik türleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalarda dönüşümcü (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1993; 1994; Ceylan, Keskin ve Eren, 2005; Yavuz, 2009),

işlemci (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005; Trice ve Beyer, 1993), liderliğin örgüt kültürü üzerinde önemli bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçta, lider ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup, örgüt kültürü lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilerken, aynı zamanda liderin kendisi örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalar üzerinde etki yaratır (Bakan, 2008; Bass ve Avolio, 1993). Literatürdeki bulgulara dayanarak bu araştırma kapsamında incelediğimiz lojistik sektöründe de farklı liderlik türlerinin örgüt kültürünü etkileyebileceği yönünde varsayıma dayanarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₇: Farklı liderlik türlerinin Adhokrasi kültürü üzerinde doğrudan etkileri vardır.

H₈: Farklı liderlik türlerinin Klan kültürü üzerinde doğrudan etkileri vardır.

H₉: Farklı liderlik türlerinin Hiyerarşi kültürü üzerinde doğrudan etkileri vardır.

H₁₀: Farklı liderlik türlerinin Pazar kültürü üzerinde doğrudan etkileri vardır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık kavramlarının üçünü bir arada ele alarak, işlemci ve dönüştürücü liderlik (Bass, 1985, 1990) tarzları ile Rekabetçi Değerler Modeli'nde yer alan örgüt kültürü tipleri (Cameron ve Quinn, 1999) arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin çalışanların duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılıkları (Allen ve Meyer, 1990, 1996; Meyer ve Allen, 1991) üzerinde bir etkisi olup olmadığını incelemektir. Buna bağlı olarak, ekonomik açıdan önemine rağmen kültür araştırmalarında bugüne kadar ihmal edilmiş bulunan lojistik işletmelerinde sıklıkla karşılaşılan örgüt kültürü ve liderlik tarzları ölçülmüştür.

Bu amaca erişmek için yapılan araştırmada yöntem olarak nicel araştırma türleri arasından betimsel ve bağlantısal yöntemler seçilmiştir. Örneklem seçildikten sonra geçerli ve güvenilir anketler yardımıyla verilerin toplanmıştır. Oluşturulan anket formunda yer alan değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceden test edilmiş olsa dahi Bagozzi ve Phillips'in (1982) önerisi doğrultusunda yeniden ölçek güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma ölçeğinin faktör yapısının testinden sonra araştırma sorunsalı SPSS 15 istatistiksel paket programı yardımıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleriyle çözümlenerek bulgulara ve yorumlara dönüştürülmüştür.

3.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Türkiye, küreselleşen dünyanın Dünya Bankası ve IMF'nin 2010 yılı verilerine göre 17 nci büyük ekonomisi olarak önemli bir dış ticaret performansı sergilemektedir. Ancak GSYİH düzeyinde Dünya çapında gösterdiğimiz bu performans lojistik sektörü açısından maalesef tekrarlanamamış ve Dünya Bankasının yaptığı Lojistik Performans İndeksinde ülkemiz 155 ülke arasında 2010 yılında 39, 2011 yılında ise 27nci sırada yer almıştır. Arzu edilen lojistik performans gösterilememesine rağmen Türkiye'de 2010 yılında uluslararası ticarete çeşitli taşıma modlarıyla yaklaşık 375 milyar dolar değerinde yük taşınmıştır (TC Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2011; TÜİK, 2011; TOBB, 2012, s.10). Sektörel veri eksikliği ve karışıklığı nedeniyle elde edilen yaklaşık değerlere göre karayoluyla yapılan ihraç taşımalarının %82'si, ithal taşımaların ise %65'i Türk plakalı araçlarla yapılmaktadır (TOBB, 2012, s.10). Bu performansın ülke ekonomisine yıllık olarak sağladığı döviz geliri ise 6 milyar doları aşmıştır (TOBB, 2012, s.11). Ülke dahilindeki mal hareketlerine baktığımızda ise yük taşımacılığının

tonaj olarak %93'ü kara yolu ile yapılmaktadır (İTO, 2006: 49, UTİKAD, 2010). Kara Ulaştırması Genel Müdürlüğü'nün (KUGM) Mayıs 2012 verilerine göre karayoluyla eşya taşımacılığı yapan (C1, C2 ve C3 yetki belgesi) 2400 işletmeye üzerine kayıtlı 70 binden fazla çekici/kamyon, yaklaşık 63 bin römork/yarı römork bulunmaktadır (UND, 2012). Karayolu taşımacılık filomuz bu rakamlara göre Avrupa'nın en büyüğü olarak birinci sıradaki yerini yıllardan beri korumaktadır. Bu nedenle araştırma evrenimiz kara yolu taşımacılığı yapan işletmeler olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen kavramlar açısından uygun cevaplar alınabilecek işletmelerin kurumsallaşmış ve uluslararası piyasaların rekabet şartlarına adapte olabilen işletmeler olması gerektiği değerlendirilerek, UBAK belgesine sahip lojistik işletmeler araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Bu belge, Avrupa sınırları içerisinde artan mal trafiğini karşılayabilmek ve tüm taşımacılık modlarında işbirliği sağlamak amacıyla Avrupa Ulaştırma Bakanları Konferansı sonucunda yapılan anlaşmalar gereği belirlenen kotalara göre yabancı ülkelerden temin edilen ve uluslararası taşımalarda kullanılan bir çeşit izin belgesidir. Bu belgeye sahip lojistik işletmeleri anlaşmalı ülkelerde yük taşıyabilme imkanı bulabilirken, kota problemi nedeniyle rota değiştirmek zorunda kalanlar zaman ve maliyet açısından dezavantajlı duruma düşmektedirler. Çalışmada bu belgeye sahip tüm işletmelere erişmenin güçlüğü dikkate alınarak araştırma evreni Marmara Bölgesiyle sınırlandırılmıştır. Bölge, ihracatımızın % 68'ini gerçekleştirmesi, ihracatçıların %62'sinin bu bölgede yerleşik olması, ülkemizin sanayi kapasitesinin % 70'ini barındırması ve en önemli dış ticaret pazarımız olan Avrupa'ya açılan 3 kara sınır kapısı ve 2 Ro-Ro limanına sahip olması gibi nedenlerle gerek işletme sayısı gerekse istihdam açısından sektörün en fazla yoğunlaştığı bölgedir (UND, 2012). Sektöre işletmeler açısından baktığımızda lojistik sektörünün belkemiğini oluşturan işletmelerin birçoğunun da merkezi olması nedeniyle çalışmada İstanbul'da konuşlu ve uluslararası karayolu taşımacılığı belgesine sahip lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler arasından basit tesadüfî örneklem metodu ile 100 işletme örneklem çevresi olarak seçilmiştir. Anketimize katılmayı kabul eden 39 işletmeden 488 çalışana yüz yüze ve e-mail yoluyla anket uygulanarak veriler toplanmıştır.

Böylesine dinamik bir sektörden beklenildiği üzere örneklemimizi oluşturan çalışanların, %55'ini 30 yaşının altındakiler oluşturmakta olup ardından gelen büyük çoğunluk %35 ile 30-39 yaş aralığındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Lise ve daha düşük eğitilmiş katılımcı %32 iken meslek yüksekokulu ve lisan düzeyinde eğitime sahip olanların oranı %61'dir. Ayrıca katılımcıların %52'si çalışan, %28'i uzman/alt düzey, %14'ü orta düzey ve % 6'sı üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Bu dağılım ise sektördeki hiyerarşi piramidine oldukça yakındır. Katılımcıların demografik özellikleri bir arada incelendiğinde örneklemimizin genç, orta düzeyde eğitilmiş ve dinamik bir kitleyi temsil ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla elde edilen verilerin çalışmanın sağlıklı açısından yeterli düzeyde olduğu değerlendirilmiştir.

3.3. Ölçekler

Araştırmamızda kullanacağımız ölçekler güncel ve uluslararası düzeyde genel kabul görmüş kaynaklar arasında literatür araştırması yapılarak alanlarına uygun olarak daha önceki çalışmalarda kullanılmış ve geçerlik ve güvenilirlikleri onaylanmış anketler arasından seçilmiştir. Bu kapsamda çağdaş liderlik teorileri arasında önemli bir ilgiye sahip olan etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin (Bass, 1985) boyutlarını ölçmek için Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) (Bass ve

Avolio, 1993; Avolio, Bass ve Jung, 1999) kullanılmıştır. MLQ ölçeğinin mantığı birbirlerinin bütünleyicisi olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının ortaya çıkartmasının yanı sıra, birisinin etkisi artış gösterirken diğerinin etkisinin daha az hissedileceği düşüncesini yansıtmaktadır (Bass, 1999). Bu ölçeğin geçerliliği yakın zamanda yapılan pek çok yerli ve yabancı çalışma ile ortaya konmuştur (örn. Bogler, 2001; Ceylan, Keskin ve Eren, 2005; Demir ve Okan, 2008; Öztop, 2008; Sosik ve Godshalk, 2000). Orijinali iki temel bileşen altında yer alan sekiz boyuttan oluşan bu ölçeğin *Tamamen serbest bırakan liderlik (Laissez-faire leadership)* boyutu daha önceki araştırmaların bazılarında da analiz sonucunda ölçekten düştüğü ve sektörün özellikleri değerlendirilerek araştırma ölçeğine katılmamıştır. Böylece, dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan *Karizma*, *İlham kaynağı olma*, *Entellektüel teşvik* ve *Bireysel ilgi* ile işlemci liderliğin alt boyutları olan *Koşullu ödüllendirme*, *İstisnalarla aktif yönetim* ve *İstisnalarla pasif yönetim* boyutlarından oluşan bir ölçek hazırlanmıştır.

Bu çalışmadaki örgütsel kültür sınıflandırmasına rekabetçi bir ortamda örgütün dış çevrenin baskılarıyla iç çevre dinamikleri arasında kuracağı denge temel teşkil etmektedir. Bu çerçevede çalışmamızda kültürel değerler, strateji, yapı ve çevre arasındaki uyumu inceleyerek ortaya çıkartılmış olan Cameron ve Quinn'in (1999) Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Framework-CVF) çerçevesinde ele alınmıştır. Bu modelde yer alan örgüt kültürü tipleri; *Adhokrasi* kültürü, *Klan* kültürü, *Hiyerarşi* kültürü ve *Pazar* kültürüdür (Cameron ve Quinn, 1999; Cameron vd., 2007; Helfrich vd., 2007). Kültürel araştırmalarda çok popüler olan bu ölçek, tamamlanan bir ulusal çalışmada (bkz. Erdem, 2007) tek boyutlu örgütsel bağlılık faktörü üzerine örgütsel kültürün etkilerinin değerlendirilmesinde de kullanılmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin ölçülmesinde ise Allen ve Meyer (1990, 1996) tarafından yapılan örgütsel bağlılık sınıflandırmasına uygun olarak geliştirilen ve her biri altı değişkenden oluşan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği (Allen ve Meyer, 1990; Meyer, Allen ve Smith, 1993) kullanılmıştır. Wasti bir çalışmada örgütsel bağlılık ölçeğinin ülkemiz kültürüne uygunluğuna dair geçerlilik ve güvenilirlik analizini yapmış (Wasti, 2000) ve aynı ölçek farklı bir araştırma çerçevesinde lojistik sektöründe daha önce de kullanılmıştır (Acar, 2009).

İstifade edilen araştırma ölçeklerinin İngilizce olması nedeniyle soru cümleleri alana hâkim ve iyi derecede İngilizce bilen uzman kişilerin yardımıyla tercüme ve geri tercüme metodu (Brislin, 1970) kullanılarak ankette kullanılacak soru cümleleri haline getirilmiştir. Ayrıca akademisyen ve yöneticilerle yapılan mülakatlar ile mevcut değişkenlerde anlam kayması ya da ifade bozukluğu olup olmadığı sorgulanmıştır. Yapılan bu çalışma neticesinde beşli Likert tipi değerlendirme ölçeği kullanılan anket formuna son şekli verilmiştir.

3.4. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği

Tüm değişkenlerin dahil edilmesiyle elde edilen ölçeğin güvenilirlik katsayısı (0,971) literatürde önerilen 0,70 kritik eşik değerinin (Nunally, 1978; Nunnally ve Bernstein, 1994) oldukça üzerinde olup, veri setinde yer alan hiçbir değişkenin ölçeğin genel güvenilirlik düzeyini bozmadığı görülmüştür. Ardından temel bileşenler analizine geçilmiştir. Varimax rotasyonu kullanılarak yapılan bu uygulama faktör matrisi için gerekli varyansların toplamını maksimize etmektedir (Hair vd., 1998). Özdeğeri 1 ve daha yüksek olan bileşenlerin ile 0,500 ve daha yüksek değer alan değişkenlerin dikkate alındığı bu aşamada öncelikle araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan örgütsel

bağlılık ölçeği ele alınmış ve beklenildiği üzere toplam üç alt bileşene ayrılmıştır. Ancak *Devam* bağlılığı boyutuna ait ÖB12 değişkeni hiçbir faktör altına yüklenmediği için ölçekten çıkartılmıştır. Ardından incelenen liderlik tarzları ölçeği de literatürde öngörülen yedi alt bileşene ayrılmıştır. Ancak *İstisnalarla Aktif Yönetim* boyutuna ait L37 ve *İstisnalarla Pasif Yönetim* boyutuna ait L43 ve L44 değişkenleri hiçbir faktör altına yüklenmediği için ölçekten çıkartılmıştır. Ayrıca bu alt boyuta ait güvenilirlik katsayısının ($\alpha = ,929$) ölçeğin bileşenler bazında güvenilirlik düzeyini ($\alpha = ,908$) bozduğu ve düzeltilmiş değişkenler arası korelasyon katsayısının negatif değer aldığı ($- ,069$) tespit edilmiştir. Örgütsel kültür ölçeği de literatürde önerildiği gibi toplam dört alt bileşene ayrılmıştır. Ancak *Hiyerarşi* kültürü boyutuna ait ÖK15 değişkeni hiçbir faktör altına yüklenmediği için ölçekten çıkartılmıştır. Araştırma ölçeğinin geçerlilik, güvenilirlik ve boyut azaltma prosedürü sonunda ortaya çıkan faktör yapısı, her bir faktöre ait alt bileşenlerin güvenilirlik katsayıları, örneklemin bu analizleri yapılmasındaki yeterliliği ortaya koyan KMO değeri ve veri setindeki açıklanan toplam varyans değerleri Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Araştırma Ölçeklerinin Temel Bileşenler Analiz Sonuçları

	Faktör Yükleri		Cronbach α	KMO	Açıklanan toplam varyans
	Min.	Max.			
Örgütsel Bağlılık				,890	56,624
Duygusal	,523	,855	,903		
Devam	,543	,801	,907		
Normatif	,586	,734	,901		
Liderlik Tarzları				,962	72,858
Dönüşümcü Liderlik					
Karizma	,662	,702	,896		
İlham	,656	,754	,897		
Entelektüel	,579	,696	,898		
Bireysel	,613	,725	,896		
İşlemci Liderlik					
Koşullu ödül	,569	,784	,897		
İstisna Aktif	,545	,880	,908		
İstisna Pasif	,567	,903	,930		
Örgütsel Kültür				,963	75,728
Adhokrasi	,659	,779	,896		
Klan	,627	,723	,895		
Hiyerarşi	,619	,926	,899		
Pazar	,556	,812	,899		

4. Bulgular

Bu araştırma, yerli davranış bilimi araştırmalarında tamamen ihmal edilmiş bir alan olan lojistik hizmet sağlayan işletmelerde hangi örgüt kültürü ve liderlik tarzının çoklukla görüldüğü ve farklı örgüt kültürü tipleri ile liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır. Bu maksatla öncelikle tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Anket araştırması ile elde edilen veri tabanının işletme bazlı olarak düzenlenmesi ile yapılan tanımlayıcı analizlere göre araştırma örneklemimizi oluşturan işletmelerde en çok görülen örgüt kültürü tipinin *Pazar* kültürü (Ort. 3,8223; SS. 0,981) olduğu ve onu sırasıyla *Adhokrasi* (Ort. 3,7770; SS. 1,031), *Klan* (Ort. 3,7387; SS. 1,034) ve *Hiyerarşi* (Ort. 3,6832; SS. 1,038) kültürlerinin takip ettiği görülmektedir. Diğer taraftan en çok görülen liderlik tarzları olarak *Karizma* (Ort. 4,0365; SS. 1,059), *Entellektüel Teşvik* (Ort. 3,9018; SS. 1,063) ve *Bireysel İlgi* (Ort. 3,7880; SS. 1,005) olarak sıralanmıştır.

Diğer liderlik tarzları ise sırasıyla; *İlham Kaynağı Olma* (Ort. 3,7519; SS. 1,010), *Koşullu Ödüllendirme*, (Ort. 3,6837; SS. 1,053), *İstisnalarla Aktif Yönetim* (Ort. 3,5648; SS. 0,865) ve *İstisnalarla Pasif Yönetim* (Ort. 2,5178; SS. 1,148).

Araştırma modelimizin çözümünde çok değişkenli veri analizi tekniklerini uygulayabilmek için yapılan Kolmogorov-Smirnov testine göre örneklemin dağılımının normal ($t_{\min}= 3,393$; $p<0,001$) olduğu görülmüştür. Ardından araştırma sorunsalının çözümlenmesine araştırma modelimizde yer alan faktörler arasındaki karşılıklı ilişkileri korelasyon analiziyle inceleyerek başlanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda araştırma modelinde yer alan faktörlere ait ondört bileşen arasından *İstisnalarla Pasif Yönetim* değişkeni hariç diğer tüm değişkenler arasında pozitif ve çift yönlü bir ilişki ($p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir. *İstisnalarla pasif yönetim* değişkeninin ise *Koşullu Ödüllendirme*, *Normatif bağlılık*, *Klan*, *Hiyerarşi* ve *Pazar* kültürü tipleriyle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca *İstisnalarla Pasif Yönetim* bileşeninin güvenilirlik katsayısı ölçeğin toplam güvenilirlik düzeyini de bozmakta olduğu için bu aşamadan itibaren araştırmanın boyutları arasından tamamen çıkartılmıştır. Araştırmamızda ele alınan tüm bileşenler arası korelasyon analizi sonuçları Ek-1'dedir.

Araştırma modelinde yer alan faktörler arasında var olduğunu varsayılarak hipotezlerde ifade edilen doğrusal ilişkiler regresyon analizleri ile test edilmiştir. Regresyon analizleri, bağımlı bir değişken ile onun üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken/ler arasındaki ilişkiyi matematiksel bir model ile açıklamakta kullanılır (Hair vd., 1998). Bu çalışmada temel olarak liderlik ve örgüt kültürü tipleri bağımsız, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Bağımlı değişkendeki toplam değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken/ler tarafından açıklandığını bulmak için bir veri setindeki varyasyonun oranını tanımlayan R^2 değerinden yararlanılmıştır.

Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini öngördüğümüz H_1 , H_2 ve H_3 hipotezlerine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 2'dedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında her üç regresyon modeli için F istatistik değerinin yeterince yüksek ve gözlenen anlamlılık düzeyinin ($p<0,000$) olduğu dolayısıyla kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Tablodan da görüleceği üzere dönüşümcü liderliğin *Karizma* ve *Entellektüel teşvik* alt boyutlarının herhangi bir bağlılık türü üzerinde etkisi görülmemektedir. Tabloda sunulan bulgulara dayanarak her üç hipotezin kısmen desteklendiği tespit edilmiştir.

Tablo 2. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri

	Duygusal (H_1)	Devam (H_2)	Normatif (H_3)
Karizma	,112	,064	,123
İlham kaynağı	,183**	,096	,149*
Entellektüel	,003	,083	-,007
Bireysel ilgi	,207*	-,103	,077
Koşullu ödül	,108	,110	,200**
İstisna aktif	-,030	,287***	,060
R^2 : 29,7; F:30,886; $p \leq .000$ R^2 : 18,0; F:16,050; $p \leq .000$ R^2 : 26,2; F:26,019; $p \leq .000$			
*** $p<0,001$; ** $p<0,01$; * $p<0,05$			

Farklı örgüt kültürü tiplerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini öngördüğümüz H_4 , H_5 ve H_6 hipotezlerine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 3'dedir. Sonuçları incelediğimizde *Klan* ve *Adhokrasi* kültürlerinin *Duygusal* ve *Normatif*

bağlılık üzerine, *Pazar* kültürünün ise *Devam* bağlılığı üzerine etkileri olduğu dolayısıyla her üç hipotezin de kısmen desteklendiği görülmüştür.

Tablo 3. Farklı Örgüt Kültürlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri

	Duygusal (H ₄)	Devam (H ₅)	Normatif (H ₆)
Klan	,395***	,022	,270***
Hiyerarşi	-,078	,110	,055
Pazar	,072	,203**	-,018
Adhokrasi	,227**	,112	,332***
R ² : 35,5; F:60,170; p≤ .000 R ² : 16,3; F:21,399; p≤ .000 R ² : 36,0; F:61,502; p≤ .000			
*** p<0.001; ** p<0.01; * p<0.05			

Farklı liderlik türlerinin örgüt kültürü üzerinde etkilerinin incelediğimiz H₇, H₈, H₉ ve H₁₀ hipotezlerinin çözümü için kurulan dört regresyon modelinin sonuçları Tablo 4’de görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre H₇, H₈, H₉ ve H₁₀ hipotezlerinin kısmen desteklendiği tespit edilmiştir.

Tablo 4. Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri

	Klan (H ₇)	Hiyerarşi (H ₈)	Pazar (H ₉)	Adhokrasi (H ₁₀)
Karizma	,149*	,227**	,284***	,236**
İlham kaynağı	,230***	,263***	,105	,151*
Entelektüel	-,050	-,040	,087	,099
Bireysel ilgi	,200**	-,076	-,046	,130
Koşullu ödül	,193**	,183**	,125	,082
İstisna aktif	,031	,153***	,149***	,061
R ² : 44,2; F: 57,536; R ² : 33,7; F: 36,975; R ² : 32,9; F: 35,685; R ² : 42,5; F: 53,866;				
p≤ .000 p≤ .000 p≤ .000 p≤ .000				
*** p<0.001; ** p<0.01; * p<0.05				

Kuruluş aşamasında örgütsel kültürün oluşumuna kurucu liderin etkileri bilinmekle birlikte devamında liderin mi kültürü yoksa kültürün mü liderlik stillerini etkilediği üzerinde tartışmalar akademik çevrelerde halen devam etmektedir. Bu konuda genel kanının liderliğin örgüt kültürünü etkilediği yönünde olması, diğer taraftan korelasyon analizi sonuçlarına göre tüm bileşenler arasında karşılıklı ilişki bulunduğu tespit edilmiş olmasına rağmen regresyon analizi sonucunda bazı değişkenler arasında doğrusal ilişki tespit edilememiş olması örgüt kültürünün liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde ara değişken rolü oynadığı yönünde bir kanaat oluşturmuştur. Söz konusu ara değişken ilişkilerinin çözümü için Baron ve Kenny (1986) metodolojisine göre oluşturulan regresyon modellerine dair analiz sonuçları aşağıda yer alan Tablo 5, 6 ve 7’de görülmektedir.

Tablo 5: Liderlik Tarzları - Duygusal Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürü Boyutlarının Ara Değişken Rolü

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
İlham Kaynağı	,114	,165*	,160**	,137*
Bireysel İlgi	,177**	,298***	,260***	,195**
Klan	,399***			
Hiyerarşi		,185***		
Pazar			,272***	
Adhokrasi				,359***
R ²	37,6	30,8	33,9	36,6
F	88,201	65,197	74,930	84,928
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Liderlik tarzlarının Duygusal bağlılık üzerine olan etkileri üzerinde örgüt kültürü türlerinin ara değişken ilişkilerinin analiz sonuçları (bkz. Tablo 5) aşağıda özetlenmiştir:

- *Klan* kültürünün *İlham Kaynağı Olma – Duygusal* bağlılık ilişkisi üzerinde tam, *Bireysel İlgi – Duygusal* bağlılık ilişkisi üzerinde ise kısmi ara değişken etkisi bulunmaktadır.
- *Hiyerarşi* ve *Pazar* kültürlerinin her ikisinin de *İlham Kaynağı Olma – Duygusal* bağlılık ilişkisi üzerine kısmi ara değişken etkisi bulunmaktadır.
- *Adhokrasi* kültürünün *İlham Kaynağı Olma – Duygusal* bağlılık ilişkisi üzerine ve *Bireysel İlgi – Duygusal* bağlılık ilişkisi üzerinde ise kısmi ara değişken etkisi bulunmaktadır.

Tablo 6: Liderlik Tarzları - Devam Bağlılığı İlişkisinde Örgüt Kültürü Boyutlarının Ara Değişken Rolü

	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
İstisna Aktif	,297***	,280***	,268***	,287***
Klan	,262***			
Hiyerarşi		,257***		
Pazar			,295***	
Adhokrasi				,273***
R²	19,8	19,3	21,2	20,2
F	54,444	52,739	59,156	56,088
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Liderlik tarzlarının Devam bağlılığı üzerine olan etkileri üzerinde örgüt kültürü türlerinin ara değişken ilişkilerinin analiz sonuçlarına göre (bkz. Tablo 6) *Hiyerarşi* ve *Pazar* kültürlerinin *İstisnalarla Aktif Yönetim – Devam* bağlılığı ilişkisi üzerinde kısmi ara değişken etkisi bulunmaktadır.

Tablo 7: Liderlik Tarzları - Normatif Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürü Boyutlarının Ara Değişken Rolü

	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12
İlham Kaynağı	,090	,158**	,161**	,082
Koşullu Ödül	,154**	,231***	,219***	,177**
Klan	,423***			
Hiyerarşi		,258***		
Pazar			,289***	
Adhokrasi				,434***
R²	35,1	29,4	30,8	36,9
F	79,133	60,867	65,192	85,995
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Liderlik tarzlarının Normatif bağlılık üzerine olan etkileri üzerinde örgüt kültürü türlerinin ara değişken ilişkilerinin analiz sonuçları (bkz. Tablo 7) aşağıda özetlenmiştir:

- *Klan* ve *Adhokrasi* kültürlerinin her ikisinin de *İlham Kaynağı Olma – Devam* bağlılığı ilişkisi üzerinde tam ara değişken, *Koşullu Ödüllendirme – Normatif* bağlılık ilişkisi üzerinde kısmi ara değişken etkisi bulunmaktadır.
- *Hiyerarşi* ve *Pazar* kültürlerinin ne *İlham Kaynağı Olma – Devam* bağlılığı ne de *Koşullu Ödüllendirme – Normatif* bağlılık ilişkisi üzerinde ara değişken etkisi tespit edilememiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasının çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği artırdığı; işe devamsızlığı, personel devir hızını azalttığı bilinmektedir. Şimdiye kadar yapılan çalışmalar liderlik tarzları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyen temel unsurlar olarak ele almışlardır. Bu kapsamda araştırmanın amacı; değişim ve rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı lojistik işletmelerinde hangi örgüt kültürü ve liderlik tarzının çoklukla görüldüğü ve farklı örgüt kültürü tipleri ile liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ortaya çıkartmaktır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği diğer çalışmalara ve literatürdeki önerilere göre oldukça yeterlidir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları literatürde oldukça rağbet gören iki araştırmanın (Meyer, Allen ve Smith, 1993; Simosi ve Xenikou, 2010) sonuçlarından (0.71 - 0.85) da yüksek seviyededir. Dönüşümcü ve işlemler liderlik boyutlarına ait güvenilirlik değerleri Hater ve Bass'ın (1988) çalışmasında 0.67 ile 0.94 aralığında ölçülmüştür. Yakın zamanda Türkiye'de tamamlanan bir çalışmada (Kılıç, 2006) ise dönüşümcü liderlik için 0.97, işlemci liderlik için ise 0.83 değerleri elde edilmiştir. Tablo 1'den görüleceği üzere mevcut çalışmanın değerleri bu çalışmalardan kısmen daha yüksektir. Örgüt kültürü ölçeğini değerlendirdiğimizde ise Türkiye'de yakın tarihte tamamlanan bir çalışmada (Öztop, 2008) dört kültür boyutuna ait güvenilirlik katsayıları 0.78 ve 0.90 aralığında tespit edilirken bu çalışmanın değerleri kısmen daha yüksektir. Bu sonuçları ölçek yeterlilik düzeyini belirleyen KMO değerleri birlikte değerlendirdiğimizde, örneklemimizin temsil kabiliyetinin yüksek olduğunu ve dolayısıyla sonuçların genellenmesinde bir sakınca bulunmadığını ortaya koymaktadır.

İşletme düzeyinde yapılan tanımlayıcı istatistiki analizlerin bulgularına göre örneklem çevremizde lojistik işletmelerinde en çok karşılaşılan örgüt kültürü tipinin *Pazar* kültürü olduğu onu da *Adhokrasi* kültürünün izlediği tespit edilmiştir. Bu bulgu örneklem çevresindeki lojistik işletmelerinde dışa odaklı ve farklılaştırma esaslı bir kültürel yapının hakim olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan lojistik sektöründe en çok görülen liderlik tarzının *Karizma* olduğu tespit edilmiştir. Bunu *Entellektüel Teşvik*, *Bireysel İlgi* ve *İlham Kaynağı Olma* izlemektedir. Bu bulgunun en can alıcı tarafı ise bu dört liderlik tarzının da *Dönüşümcü Liderlik* tarzının alt boyutları olmasıdır.

Farklı liderlik türlerinin örgütsel bağlılık ve bu bağlılığın düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışanların *Duygusal Bağlılık* düzeyleri dönüşümcü liderlerde bulunan *İlham Kaynağı Olma* ve *Bireysel İlgi* türü liderlik davranışlarından etkilenmektedir. Dikkat edilirse bu iki boyut çalışana bireysel olarak etki etmektedir. Bu bulgular lojistik sektörü çalışanlarının onlara geleceğe dair yön ve hedef gösterip bu yolda onları bireysel yönde geliştirecek liderlik özellikleri gösterildiği durumlarda işletmelerine duygusal olarak bağlandıkları ya da bağlılık düzeylerinin arttığı yönünde yorumlanabilir. Diğer taraftan çalışanların *Devam Bağlılığı* yönündeki davranışları işlemci liderlerin *İstisnalarla Aktif Yönetim* davranışından etkilenmektedir. Bu sonuca göre işlerin yapılması yönünde her şey yolunda gittiği ve yeterli performans gösterdiği sürece kendisine karışılmayan, dolayısıyla işini yaparken belli bir düzeyde bağımsızlık hisseden ve bu imkanı başka işletmelerde tekrar bulmasının zor olacağını düşünen çalışanların örgütlerine bağlılıklarını sürdürdükleri yönünde bir sonuç ortaya çıkartmaktadır. Son olarak, çalışanların *Normatif Bağlılık* düzeyleri ise işlemci liderlerde bulunan *İlham Kaynağı Olma* ve *Koşullu Ödüllendirme*

davranışlarından etkilenmektedir. Bu sonuca göre çalışanlar, iş hayatında kendisine ilham kaynağı olan liderine karşı da bir bağlılık hissetmekte ve ayrılmasının ona karşı kişisel düzeyde olumsuz bir davranış olarak yorumlanabileceğini düşünmektedir. Ayrıca gösterdiği performans neticesinde belli düzeyde ödüllendirilen çalışan buna rağmen neden ayrılmak istediğini çevresine açıklayamayacağı yönünde bir iç baskı ile işletmesine karşı normatif bir bağlılık göstermektedir. Bu noktada kavramı maddi konular ötesinde değerlendirdiğimizde çalışanın rollerinin ve hedef kriterlerin açıkça belirlenmiş olması da çalışanın normatif bağlılık düzeyini etkileyebileceği önceki çalışmaların sonuçlarıyla da ortaya konulmuştur (Bass vd., 2003; Swailes, 2002). Bu sonuç lider ve izleyicileri arasında ekonomik değişimin ne derece önemli olduğunu dair görüşleri de desteklemekte (Simosi ve Xenikou, 2010) ve liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli etkileri bulunduğu literatürdeki pek çok çalışmayla paralel sonuçlar ortaya koymaktadır (örn. Mathieu ve Zajac, 1990; Allen ve Meyer, 1990).

Örnekleminiz çerçevesinde liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal ilişkileri incelediğimizde *Karizma* ve *Entellektüel Teşvik* alt boyutlarının herhangi bir bağlılık türü üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir. Bu türlerin sırasıyla birisinin lideri ön plana çıkartması diğersinin ise çalışana bireysel yönelim göstermesi nedeniyle örgütle ilişkili olarak algılanmayarak her hangi bir örgütsel bağlılık türü üzerinde etkisi olmadığı değerlendirilmiştir.

Farklı örgüt kültürü tiplerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri istatistiksel olarak değerlendirildiğinde örnekleminize göre en çok görülen örgüt kültürü tipi olan *Pazar* kültürünün sadece *Devam* bağlılığı üzerinde etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durum rekabetçi ve görev odaklı bir örgüt kültürü tipinin gerçekten sevilerek benimsenmek yerine şartlar öyle gerektirdiği için örgüte bağlılığın sürdürüldüğünü göstermektedir. Elde edilen bu sonuç gerek *Pazar* kültürü tipinin gerekse *Devam* bağlılığının en temel tanımlarıyla dahi oldukça uyushmaktadır. Bu durum aynı zamanda uygun alternatifler ortaya çıktığında çalışanların kolayca örgütten ayrılabilceğini göstermesi açısından lojistik sektörü gibi süreçlerin ve örgütsel yeteneklerin çalışanların becerilerine ve uzun süre bir arada çalışmalarına bağlı olduğu bir alanda önemli bir riski ortaya koymaktadır. Diğer taraftan *Klan* ve *Adhokrasi* kültürlerinin çalışanların gerek *Duygusal* gerekse *Normatif* bağlılıkları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguyu, adeta aile gibi bir örgüt yapısı içerisinde yer almanın hem çalışanı duygusal olarak bağlılık göstermeye yönlendirdiği hem de örgütten ayrılması durumunda bu aile bireylerinin kendisi hakkında ne düşüneceklerini oldukça önemseddiği ve örgüte bağlılığını bir sosyal norm haline getirdiği yönünde yorumlayabiliriz. İlave olarak girişimci, esnek, dinamik ve gelişmeye açık bir örgütte çalışmak örnekleminiz oluşturan genç, eğitilmiş ve dinamik kitle için çok cazip edici olduğu aşikardır. Dolayısıyla işletmesinde yaratılan bu kültürel ortamı severek duygusal olarak bağlanmanın yanı sıra bu kültürel ortamın normlarını da benimsemesi çevresinden ve kendi içinden gelecek olan neden kendisiyle uyushan böyle bir ortamı terk ettiğine dair sorulara cevap veremeyeceği için bağlılığını sürdürdüğü yönünde değerlendirilebilir.

Analiz sonuçlarına göre *Hiyerarşi* kültürünün örnekleminiz çerçevesinde herhangi bir bağlılık türü üzerinde etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. *Hiyerarşi* kültürünün iç çevreye dönük, tutucu ve kontrollü yapısının örgütsel bağlılığı destekleyici bir özellik göstermemesi bu araştırmanın sonuçlarıyla da bir kez daha ifade edilmiştir. Sonuçları farklı bir açıdan incelediğimizde ise *Devam* bağlılığı gibi deneyimli ve becerikli çalışanları bir anda başka işletmelere kaçırabilme riski olan bir

bağlılık türü yerine örgüte gerçekten istediği ve orada olmaktan hoşlandığı için bağlılık gösteren çalışanlara sahip olabilmek için örgüt kültürü tipinin esneklik odaklılığa doğru kaydırılarak *Pazar* kültürü yerine *Klan* kültürü tipinin ön plana çıkartılması gerektiği görülmektedir. Ancak lojistik işletmesi çalışanlarında şu an mevcut olan örgütsel bağlılık düzeyinin yöneticileri yanıltacak bir etkisi olduğunu söylemek de gerekmektedir. Çünkü sektörün doğal yapısı olarak araştırma sonuçlarında da ortaya çıktığı üzere lojistik işletmeleri dış çevreye odaklı, farklılaştırma yapan ve rekabeti seven işletmelerdir. Ancak bu durumun *Adhokrasi* kültüründeki işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıkları açısından katkı sağlayıcı bir yönü bulunurken, *Pazar* kültüründeki işletmelerde problem yaratabileceği öngörülmektedir.

Literatürde örgüt kültürünün bağlılık üzerindeki etkileri teorik olarak ileri sürülmekle birlikte bu ilişkinin varlığını destekleyen çok az sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Özellikle Cameron ve Quinn tipolojisine göre ele alınan örgüt kültürü tiplerinin Allen ve Meyer'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modelindeki bağlılık türleri üzerindeki etkilerini ortaya koyan çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla mevcut çalışmanın yukarıda ifade ettiğimiz sonuçları literatürdeki bir açıklığı kapatma potansiyeline de sahiptir.

Araştırma sonuçlarına göre bireyin kişisel gelişimi üzerinde etkisi olan *Entelektüel Teşvik* liderlik tarzının hiçbir örgüt kültürü üzerinde etkisi olmamasına rağmen liderin bireysel özelliklerini öne çıkaran *Karizma* boyutunun tüm kültür tipleri üzerinde etkileri olduğu görülmektedir. Ayrıca içe odaklı *Klan* ve *Hiyerarşi* kültürlerinin ortaya çıkmasında liderliğin çeşitli tarzlarının etkilerinin dışa odaklı *Pazar* ve *Adhokrasi* daha çok olduğu tespit edilmiştir. Şöyle ki içe odaklı ve esnek yapıdaki *Klan* kültürü özellikle dönüşümcü liderlik tarzlarından etkilenmekte, yani liderin çalışanları alacakları kararlarda ve faaliyetlerinde genelde serbest bırakması neticesinde liderliğin nispeten daha yumuşak olan boyutları ön plana çıkmaktadır. Diğer taraftan yine içe odaklı ve ancak kontrole önem veren *Hiyerarşi* kültürünün dönüşümcü ve işlemler liderlik tarzlarının dengeli bir bileşeninden etkilenmekte olduğu, ancak özellikle liderin kendisine yönelik faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Örgüt kültürünün liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri kolaylaştırıcı rollerini incelediğimizde *Klan* ve *Adhokrasi* kültürleri ile *Hiyerarşi* ve *Pazar* kültürlerinin adeta birlikte davrandıkları görülmektedir. Bu durum araştırmamıza cevap veren lojistik işletmelerinde örgüt kültürü açısından *Pazar* ve *Adhokrasi* kültürlerinin ön planda olmasıyla çelişen bir görüntü ortaya çıkartmaktadır. *Hiyerarşi* ve *Pazar* kültürlerinin *Bireysel İlgi* liderlik tarzı ile *Duygusal* bağlılık ve *İlham Kaynağı Olma* liderlik tarzı ile *Normatif* bağlılık ilişkileri üzerinde kolaylaştırıcı bir etki yapmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan *İlham Kaynağı Olma* ile *Duygusal* bağlılık ve *İstisnalarla Aktif Yönetim* liderlik tarzı ile *Devam* bağlılığı arasındaki ilişkiyi kısmen kolaylaştırıcı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulguları sadece *Pazar* kültürünün *Devam* bağlılığı üzerinde etkisi bulunduğu sonucuyla birleştirirsek *Pazar* kültürünün hakim olduğu lojistik işletmelerinde *İstisnalarla Aktif Yönetim* liderlik tarzının sadece *Devam* bağlılığı yaratılmasına kısmi etkileri olabileceği söylenebilir. *Klan* ve *Adhokrasi* kültürlerinin *İstisnalarla Aktif Yönetim* ile *Devam* bağlılığı arasındaki ilişki üzerinde her hangi bir kolaylaştırıcı etkiye sahip olmadığı görülmüştür. *İlham Kaynağı Olma* ile *Normatif* bağlılık ilişkisini kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olmakla birlikte *Koşullu Ödüllendirme* ile *Normatif* bağlılık ilişkisini ve *Bireysel İlgi* ile *Duygusal* bağlılık ilişkisini kısmen kolaylaştırdığı görülmüştür. Bunun yanında *Klan* kültürü *İlham*

Kaynağı Olma ile *Duygusal* bağlılık arasındaki ilişkiyi kolaylaştırırken, *Adhokrasi* kültürünün aynı ilişki üzerindeki rolünün kısmi olduğu görülmüştür.

Basit bir değerlendirme ile lojistik sektöründe her ne kadar *Pazar* ve *Adhokrasi* kültürleri baskın kültür tipleri olarak öne çıksa bile araştırmamıza katılan çalışanlar verdikleri yanıtlarda, rekabetçi *Pazar* kültürü yerine işyerinde aile sıcaklığını yaşayabilecekleri *Klan* kültürünü tercih ettiklerini vurgulamaktadırlar. Ancak böyle ortamlarda liderlerin *İlham Kaynağı Olma* ve kısmen de *Bireysel İlgi* davranışlarının onlarda örgütlerine karşı *Duygusal* düzeyde bir bağlılık oluşmasını etkileyebileceği ya da *İlham Kaynağı Olma* ve kısmen de *Koşullu Ödüllendirme* tarzlarının çalışanlarda *Normatif* bağlılığın oluşmasını etkileyebileceği analiz sonuçları tarafından da desteklenmektedir. Bu durum yöneticiler açısından, kısa dönemde performans sonuçları almaya yönelik rekabetçi bir kültür ile örgütsel bağlılık ve çalışma arkadaşlarıyla bütünleşme neticesi ortaya çıkan uzun süreli bir performans arasında ödünleşmeleri gereğine işaret etmektedir.

Özetle, dinamik, dışa dönük, zaman baskısı ve belirsizliğin çok hissedildiği lojistik işletmeleri üzerinde yapılan bu araştırmanın sonuçları Cameron ve Quinn (1999) tipolojisindeki örgüt kültürü tiplerinin farklı ulusal ve sektörel kültürlerde de uygun sonuçlar verdiğini desteklemiştir. Sonuçların lojistik sektörünün dinamik, esnek, rekabetçi ve dışa dönük doğasına en yakın duran *Adhokrasi* ve *Pazar* kültürlerini ön plana çıkartması bunun destekleyicisi olmuştur. Üstelik liderlik türlerinden dönüşümcü liderliğe ait boyutların ön planda görülmesi de *Adhokrasi* kültürünün adeta liderler üzerindeki yansımaları oluşturmaktadır. Bu durum araştırma kapsamımızdaki işletmelerin dönüşümcü özelliklere sahip liderler tarafından yönetildiğini ve sektörün doğasına uygun bir örgüt kültürü yaratıldığını göstermektedir. Ancak kimi zaman ortaya çıkan çelişkiler çalışanların *Pazar* kültürü yerine *Klan* kültürünün desteklenmesi durumunda örgütsel bağlılığın sağlanabileceği yönünde değerlendirilmiştir.

Kaynaklar

- Acar, A.Z. (2009). "Lojistik işletmelerinde teknoloji kullanımının örgütsel bağlılığa etkileri", 17nci Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 411-418.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993). "Strategic assets and organizational rents", *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.J. (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441 – 462.
- Bagozzi, R.P., Phillips, L.W. (1982). "Representing and testing organizational theories: A holistic construct", *Administrative Science Quarterly*, 27, 459-489.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması", *KMU İİBF Dergisi (Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi)*, 10(14), 13-40.
- Barney, J.B. (1986). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage", *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*, The Free Press, New York.
- Bass, B.M. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, (Winter), 19-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Individual, Military and Educational Impact*, Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Bass, B.M. (1999). "Two decades of research and development in transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-12.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1990). "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development", *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1993). "Transformational leadership and organizational culture", *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-117.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Newbury Park, CA.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., Berson, Y. (2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

- Baumgartner, R.J. (2009). "Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation", *Sustainable Development*, 17, 102-113.
- Berrio, A.A. (2003). "An organizational culture assesment using the competing values framework: A profilie of Ohio State University extension", *Journal of Extension*, 41(2), <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.php>
- Bogler, R. (2001). "The influence of leadership style on teacher job satisfaction", *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Brislin, R.W. (1970). "Back-translation for cross-cultural research", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage, London.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., Degraff, J., Thakor, A. (2007). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA.
- Ceylan, A., Keskin, H., Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma, *Yönetim*, 16(51), 32-42.
- Chaganti, R., Cook, R.G., Smeltz, W.J. (2002). "Effects of styles, strategies, and systems on the growth of small businesses", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2), 175-192.
- Cheng, Y., Stockdale, M.S. (2003). "The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context", *Journal of Vocational Behavior*, 62, 465-489.
- Clugston, M., Howell, J.P., Dorfman, P.W. (2000). "Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?", *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Cohen, A. (2007). "An examination of the relationship between commitments and culture among five cultural groups of Israeli teachers", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(1), 34-49.
- Demir, H., Okan, T. (2008). "Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi", *Yönetim*, 19(61), 72-90.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York.
- Erdem, R. (2007). "Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Giberson, T.R., Resick, C.J., Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., Randall, K.R., Clark, M.A. (2009). "Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values", *Journal of Business Psychology*, 24, 123-137
- Goodman, E.A., Zammuto, R.F., Gifford, B.D. (2001). "The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life", *Organization Development Journal*, 19(3), 58-68.
- Grant, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33(3), 114-35.
- Hair, J.F, Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. (1997). "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 1-9.
- Helfat, C.E., Peteraf, M.A. (2003). "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Helfrich, C.D., Li, Y-F., Mohr, D.C., Meterko, M., Sales, A.E. (2007). "Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses", *Implementation Science*, 2, 1-14.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., Sanders, G. (1990). "Measuring organizational cultures: A qualitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- İTO (2006). *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*. İTO Yayın No: 14, İstanbul.
- Jung, D. (2001). "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups", *Creativity Research Journal*. 13, 185-195.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, GYTE, Kocaeli.
- Lee, K., Allen, N.J., Meyer, J.P., Rhee, K. (2001). "The three-component model of organisational commitment: An application to South Korea", *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 596-614.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, USA.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McAfee, B., Glassman, M., Honeycutt, E.D. Jr (2002). "The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy" *Journal of Business Logistics*, 23(1), 1-18.
- McCarter, M.W., Fawcett, S.E., Magnan, G.M. (2005). "The effect of people on the supply chain: An overlooked issues", *Human Systems Management*, 24, 197-208.
- McKinnon, J., Harrison, G., Chow, C., Wu, A. (2003). "Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan", *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment" *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). "Commitment to organization's and occupations: Extension and test of a three component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224-227.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd Ed.), McGraw Hill, New York.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.), McGraw-Hill, New York.

- Ogbonna, E., Harris, L.C. (2000). "Leadership style, organizational culture and performance: Emprical evidence from UK companies", *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ouchi, W.G. (1980). "Markets, bureaucracies, and clans", *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Ouchi, W.G. (1987). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor* (Çev. Yakut Güneri), İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Kocaeli.
- Peteraf, M.A. (1993). "The cornerstone of competitive advantage: A resource based view", *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Savery, L.K., Syme, P.D. 1996. "Organizational commitment and hospital", *Pharmacists Journal of Management Development*, 15(1), 14-22.
- Schein, E.H. (1997). "Organizational Culture and Leadership" (2. Ed.), Jossey-Bass, San Francisco.
- Simosi, M., Xenikou, A. (2010). "The role of culture in the relationship between leadership and organizational commitment: An empirical study in a Greek organization", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598-1616.
- Sosik, J.J., Goldshalk, V.M. (2000). "Leadership styles, mentoring functions recieved, and job-related stres: A conceptual model and preliminary study", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.
- Swales, S. (2002). "Organizational commitment: A critique of the construct and measures", *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N., Beechler, S. (2008). "Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations", *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 501–527.
- TC Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2011). *Dış Ticaret İstatistikleri* (Statistics of Foreign Trade – Customs and Trade Ministry of Turkish Republic), <http://www.gumruk.gov.tr/tr-TR/istatistikler/Sayfalar/default.aspx>
- TOBB (2012) *Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclisi Sektör Raporu*, Haziran 2012, TOBB Yayın Sıra No: 2012/165, Ankara.
- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1993). *The Culture of Work Organizations*,. Prentice-Hall, Englewood Cliff, NJ.
- Tsui, A.S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K.R., Wu, J.B. (2006). "Unpacking the relationship between CEO leadership behaviour and organizational culture", *The Leadership Quarterly*, 17, 113-137.
- TUIK (2011). *Dış Ticaret İstatistikleri*, (Statistics of Foreign Trade – Statistics Institution of Turkish Republic), http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=12
- UND (2012). *Karayoluyla Uluslararası Eşya Taşımacılığı Sektör Analizi*, Genel Rapor, 24 Mayıs 2012, İstanbul.

- UTİKAD (2010). Lojistik Sektör Raporu-2010 (Association of International Forwarding and Logistics Service Providers - Annual report of Turkish logistics industry - 2010), <http://www.utikad.org.tr/db/files/UTIKADSektorRaporu2010.pdf>
- Waldman, D.A., Bass, B.M., Einstein, W.O. (1987). "Effort, performance, and transformational leadership in industrial and military settings", *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Wasti, S.A. (2000). "Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kayseri, 401-410.
- Wilderom, C.P.M., Van den Berg, P.T. (2000). "Firm culture and leadership as firm performance predictors: A resource-based perspective", Centre for Economic Research, Discussion Paper No. 2000-03, Tilburg University, Netherlands.
- Wilson, A.M. (2001). "Understanding organizational culture and implications for corporate marketing", *European Journal of Marketing*, 35, 353-367.
- Yammarino, F.J., Bass, B.M. (1990). "Transformational leadership and multiple levels of analysis", *Human Relations*, 43(10), 975-995.
- Yavuz, E. (2009). "İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in Organizations* (3th ed.), Prentice Hall Inc., Englewoodcliff, NJ.

Ek 1: Bileşenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Karizma	1													
2. İlham	,744**	1												
3. Entellektüel	,779**	,736**	1											
4. Bireysel	,784**	,769**	,770**	1										
5. Kosullu	,687**	,687**	,658**	,783**	1									
6. İstisna Akt	,372**	,303**	,310**	,335**	,334**	1								
7. İstisna Ps	-,174**	-,107*	-,155**	-,098*	-,073	,199**	1							
8. Duygusal	,477**	,493**	,448**	,513**	,466**	,169**	-,186**	1						
9. Devam	,299**	,287**	,283**	,264**	,289**	,366**	,265**	,307**	1					
10. Normatif	,449**	,450**	,409**	,459**	,463**	,238**	,004	,581**	,491**	1				
11. Adhokrasi	,605**	,574**	,569**	,591**	,536**	,290**	-,113*	,553**	,356**	,576**	1			
12. Klan	,581**	,598**	,530**	,616**	,586**	,265**	-,047	,576**	,341**	,567**	,814**	1		
13. Hiyerarsi	,512**	,513**	,442**	,465**	,482**	,335**	-,028	,408**	,352**	,450**	,645**	,722**	1	
14. Pazar	,533**	,475**	,480**	,470**	,463**	,335**	-,088	,470**	,385**	,467**	,740**	,732**	,756**	1

** p<0.01 (çift yönlü); * p<0.05 (çift yönlü).

The Relationships among Different Organizational Culture and Leadership Types with Organizational Commitment: A Field Study on Logistics Firms

A. Zafer ACAR

Okan University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,
Department of International Logistics,
Tuzla Campus, 34959 Akfırat-Tuzla / İstanbul, Turkey
zafer.acar@okan.edu.tr

Extensive Summary

1. Introduction

Despite the changes and developments in context of telecommunication and transportation technologies logistics industry is still having a labor-intensive structure. According to the literature, desirable work outcomes of employees are related with their organizational commitment behavior to their organizations. Moreover in logistics firms, to adapt competitive environment and to create organizational capabilities through employees, leaders have to demonstrate leadership behaviors as forming and supporting a capability creating organizational culture. Based on empirical evidences in the literature, leadership is an important component in the organizational commitment process, as well. Moreover, leadership is crucial for the organizational effectiveness, and the development and the changes of organizational culture. Whether the literature abounds of evidences about the positive effects of both leadership styles and organizational culture on organizational commitment, the logistics industry seems to be neglected. Thus the aim of this study is to explore the effects of organizational culture and leadership styles on employees' commitment in logistics firms.

2. Methodology

2.1. Measurement Instrument

The revised three dimensioned organizational commitment scale (Meyer, Allen and Smith, 1993) according to Allen and Meyer (1990) typology was used to assess organizational commitment level of our sample. The Multifactor Leadership Questionnaire (Bass and Avolio, 1993; 1994; Avolio, Bass and Jung, 1999) was used to distinguish transformational and transactional leadership styles. The revised model of the Organizational Culture Assessment Instrument based upon the Competing Values Framework (CVF) (Cameron and Quinn, 1999; Cameron et al., 2007) was used to determine the cultural dimensions.

2.2. Sampling

This empirical study was carried out on logistics firms in Turkey. 100 logistics firms located in Istanbul which have ECMT (European Conference of Ministers of Transportation) multilateral quota certificate are chosen as research sample. The data was gathered from 448 employees of 39 firms by applying a structured questionnaire.

2.3. Conceptual Framework

In the literature leadership and its styles have been regarded and empirically supported as an important factor effect on commitment behavior of employees (see Mathieu and Zajac, 1990; Allen and Meyer, 1990). Thus, based on these suggestions three hypotheses (H1, H2, H3) which propose “leadership styles positively affect employees’ organizational commitment (AC, NC, and CC) level” are generated.

However there is no empirical evidence, a relationship between organizational culture and commitment has often been theoretically proposed. According to those studies, organizations which have constructive cultural orientations are more likely to induce high emotional and normative ties to their employees. And, it also seems reasonable to suggest that employees who attribute to their organization a constructive orientation are likely to perceive that the risk of leaving the organization are high (Simosi and Xenikou, 2010). Based on these suggestions three hypotheses (H4, H5, H6) which propose “organizational culture types positively affect employees’ organizational commitment (AC, NC, and CC) level” are generated.

According to the literature (Denison, 1990; Hofstede et al., 1990; Schein, 1997) it is suggested that action of the organizational founders and/or leaders have a potential to create and impact to shape the organizational culture. Current role of leaders to implement a change of direction dictated by a vision (Bryman, 1992, p.175) has a clear potential to maintain and shape an organization’s culture. Additionally, the survival of an organization depended upon the change and responsiveness of a culture as influenced by effective leadership (Bass, 1998; Schein, 1997). Based on these suggestions four hypotheses (H7, H8, H9, H10) which propose “leadership styles positively affect shaping organizational culture (adhocracy, clan, hierarchy and market)” are generated.

3. Findings

In current study, the entire scale reliability coefficient has been determined a satisfactory level. According to the PCA results (see Table 1) it’s found out that all factors are separated to their estimated dimensions without any cross loading. During the PCA procedure one item from organizational culture and organizational commitment scales and three items from leadership styles scale are deleted. Moreover, based on the psychometric properties of the constructs Laissez-faire dimension is removed from research model.

According to the descriptive statistics it is found out that the dominant organizational cultures in firm level are Market and Adhocracy cultures. Three of the most seen leadership styles in research sample are Charisma, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration and inspirational motivation. This finding pays a special attention because of all of those styles are sub-dimensions of Transformational Leadership style.

Results of correlation analysis revealed that all constructs which differed from each other are also correlated with each other positively and significantly. According to the results of regression analyses, it is found out that inspirational motivation and individualized consideration dimensions of the Transactional Leadership factor have positive effect on AC. On the other hand it is found out that Management-by-exception has positive on the CC, and Inspirational motivation and Contingent Reward have positive effect on NC. Thus, H1, H2 and H3 hypotheses are partially supported (Table

2). After performing a regression analysis it is found out that Clan and Adhocracy cultures have positively affects both AC and NC, and Market culture has positively affect CC. So, H4, H5 and H6 hypotheses are partially supported (Table 3). According to the results of regression analyses it is found out that Charismatic leadership has positive effects on all types of organizational culture, while Intellectual stimulation has no effect on them. Inspirational motivation and Contingent Reward have positive effects on Clan and Hierarchy cultures. Management-by-exception has positively effects both Hierarchy and Market cultures, while Individualized consideration positively affects only Market culture (Table 4).

4. Results and Discussion

This study is representing the results of a questionnaire survey on logistics firms with aim to reveal the relationships among different organizational culture and leadership types with organizational commitment. The results of the analyses are appropriate with the nature of logistics industry. This kind of dynamic workplace enforces employees to be entrepreneurial, competitive, creative and innovative. So it is reasonable to find young and educated employees get into exited to satisfy their individual aims parallel with their firms through acting in commitment behavior.

Transformational leaders, most seen leadership style among logistics firms, encouraged followers to perform within the differentiate and competitive cultures. So findings of current research is meaningful because of to support and match with the findings of cultural types in present study. And, the results of the analyses denote that the employees of the logistics firms tend to affectively committed to their firms under transformational leaders. On the other hand, it is proved again that when employees feel free to take decisions and implement some individual policies on their work they can feel a barrier when they think to leave their work. Additionally, the findings reveal the importance of role and goal clarity as it is found before (Meyer and Allen 1997; Swailes 2002), and economic exchange between leader and followers for the initiation of normative commitment (Simosi and Xenikou, 2010).

The results of this study have several implications for theory and future research. First, this empirical study gives evidences about appropriateness of three behavioral and cultural measurement instruments to the Turkish business culture as mostly seen in the Western world. Thus the present study continues and extends this line of inquiry by examining the effects of leadership styles and organizational culture types on organizational commitment behavior in non-Western societies and cultures by taking Turkey as a case study. Additionally, as mentioned earlier, no research studies have systematically examined the effect of leadership styles and organizational culture on organizational commitment behavior of employees in context of logistics industry, nor in Turkish context. Nevertheless, this is a small step to contribute research efforts in the logistics industry in order to understand employees' behaviors among the concepts of organizational commitment, organizational culture and leadership.