



# THE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LEADERSHIP BEHAVIORS WITHIN THE SCOPE OF MARKETING STRATEGIES IN TOURISM BUSINESSES

**Betül GARDA\***

\*Dr. Öğretim Üyesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü,  
[bgarda@gmail.com](mailto:bgarda@gmail.com), ORCID ID: 0000-0002-2406-6448

Received Date: 02.08.2024 Accepted Date:05.10.2024

Copyright © 2024 Betül GARDA. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## ABSTRACT

The tourism sector has established itself as an important industry under rapidly changing global economic conditions. Tourism businesses must prioritize effective marketing activities to maintain their presence and grow in a competitive environment. In this context, understanding the factors that influence the success of marketing activities in businesses is critical for gaining a competitive advantage in the sector. This study aims to provide important information to help businesses operating in the tourism sector develop strategies to enhance the success of their marketing activities. Understanding the impact of leadership styles and organizational climate on the marketing performance of businesses will aid in taking steps toward achieving sustainable competitive advantage in the sector. The results of this research will provide valuable insights for managers in the tourism industry to make more informed decisions regarding leadership styles and organizational climate. Additionally, it will offer practical suggestions on how businesses can consider leadership styles and organizational climate when developing their marketing strategies.

**Keywords:** Marketing Strategies, Organizational Climate, Leadership

**JEL Classifications:** C12, D22, L20

## TURİZM İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİ KAPSAMINDA ÖRGÜT İKLİMİ VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ANALİZİ

### ÖZET

Turizm sektörü, hızla değişen küresel ekonomik koşullar altında önemli bir sektör olarak kendini kanıtlamıştır. Turizm işletmeleri, rekabetçi bir ortamda varlıklarını sürdürmek ve büyümek için etkili pazarlama faaliyetlerine önem vermek durumundadır. Bu bağlamda, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin başarısında etkili olan faktörleri anlamak, sektördeki rekabet avantajını elde etme açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu araştırma, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin başarısını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelerine yardımcı olacak önemli bilgiler sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca liderlik tarzlarının ve örgüt ikliminin, işletmelerin pazarlama performansına olan etkisini anlamaya ve sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme yolunda adımlar atmaya yardımcı olacaktır. Bu araştırmanın sonuçları, turizm sektöründeki işletmelerin yöneticileri, liderlik tarzları ve örgüt iklimi konularında daha bilinçli kararlar alabilmeleri için önemli bir bilgi kaynağı sağlayacaktır. Ayrıca, işletmelerin pazarlama stratejilerini geliştirirken liderlik tarzlarını ve örgüt iklimini nasıl dikkate alabilecekleri konusunda pratik öneriler sunacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama Stratejileri, Örgüt İklimi, Liderlik

**JEL Sınıflandırması:** C12, D22, L20



## 1.GİRİŞ

Turizm sektörü, ekonomik büyüme ve istihdamın yanı sıra kültürel ve sosyal etkileşimi de kapsayan geniş bir alanı kapsamaktadır. Sektör, giderek artan rekabet koşullarında varlığını sürdürmek ve büyümek isteyen işletmeler için özel bir ilgi alanı haline gelmiştir (Aydın & Çilesiz, 2022). Ancak, küresel pazarda başarılı olmak, etkili bir pazarlama stratejisinin yanı sıra içsel faktörlerin de dikkate alınmasını gerektirir. Bu bağlamda, işletmelerin liderlik tarzları ve örgüt iklimi gibi içsel faktörlerin, pazarlama faaliyetlerinin başarısı üzerindeki etkisi giderek daha fazla ilgi görmektedir. Liderlik tarzları, yöneticilerin davranışlarını ve çalışanlar arası ilişkileri şekillendirmede oynadığı rolle işletme kültürünü etkiler (Karatepe, Aboramadan, & Dahleez, 2020). Örgüt iklimi ise işletme içindeki atmosferi, iş birliği düzeyini ve çalışanların memnuniyetini kapsar.

Örgüt iklimi, liderlik ve pazarlama stratejileri arasındaki sinerji, işletmelerin pazardaki başarısında kritik bir rol oynar. Örgüt iklimi, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve inovasyon yetenekleri üzerinde doğrudan etkili olup, pazarlama stratejilerinin etkin şekilde uygulanmasına katkı sağlar (Sharma, Chen, & Liu, 2019). Örneğin, çalışanların ödüllendirilme ve desteklenme düzeyleri, onların iş süreçlerinde daha fazla sorumluluk almasını ve yaratıcılık sergilemesini teşvik eder (Kim, Kim, Choi, & Phetvaroon, 2019). Destekleyici bir örgüt iklimi, çalışanların yenilikçi düşünceler geliştirmesine zemin hazırlarken, iş tatmini yüksek olan çalışanlar müşterilerle daha etkili iletişim kurarak pazarlama stratejilerine doğrudan katkı sunarlar (Öztürk, 2020). Yenilikçi ve katılımcı liderlik, çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu artırarak, onların pazarlama hedeflerine odaklanmalarını sağlar. Dolayısıyla, örgüt iklimi ve liderlik davranışları, çalışanların pazarlama stratejilerine yönelik performansını ve yaratıcılığını doğrudan etkileyerek işletmenin rekabet gücünü artırır (Kotler, Kartajaya, Huan, & Mussry, 2024).

Bu araştırma, turizm işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinin başarısını belirleyen içsel faktörleri belirlemek üzerine yapılandırılmıştır. Liderlik tarzlarının ve örgüt ikliminin pazarlama stratejilerine olan etkisi, işletmelerin müşteri memnuniyeti sağlama, marka bilinirliği oluşturma ve sürdürülebilir büyüme elde etme yeteneklerini belirlemede kritik bir rol oynar. Ayrıca, bu araştırma işletmelerin yöneticilerine ve işletme sahiplerine içsel faktörlerin yönetimi konusunda rehberlik etme potansiyeline sahiptir. İşletmeler, liderlik tarzlarını ve örgüt iklimini anlayarak daha iyi bir işyeri kültürü oluşturabilir, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve böylece pazarlama stratejilerini daha etkili bir şekilde uygulayabilirler.

Sonuç olarak, turizm işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinin başarısını anlamak için liderlik tarzları ve örgüt ikliminin rolünü incelemek, sektördeki işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmelerine yardımcı olacak önemli bir adımdır. Bu araştırma hem akademik hem de pratik açıdan sektörün gelişimine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

## 2. LİTERATÜR TARAMA

**Litwin ve Stringer'ın Örgüt İklimi Ölçeği (1968):** Litwin ve Stringer (1968), örgüt iklimini, bir organizasyondaki çalışanların algıladıkları psikolojik çevreyi ifade eden, davranışları ve iş sonuçlarını etkileyen bir faktör olarak tanımlanmıştır. Bu çerçevede geliştirdikleri Organizational Climate Questionnaire (OCQ), bir işletmedeki iklimi analiz etmek için kullanılan ilk sistematik araçlardan biridir. Ölçek, motivasyonel iklim olarak adlandırdıkları unsurları ölçer ve genellikle şu boyutları içerir (Hündür, 2019, s. 17-20):

- Yapısallık (Structure): İşlerin ve görevlerin ne kadar organize ve kurullarla belirlenmiş olduğunu ifade eder.



- Sorumluluk (Responsibility): Çalışanların kendi görev alanlarında ne kadar sorumluluk aldıklarını algılamalarıdır.
- Ödüllendirme (Reward): Organizasyondaki başarıların ne derece ödüllendirildiğini ve bu ödüllerin adil dağıtıldığını gösterir.
- Risk Alma (Risk-taking): Çalışanların yenilikçi davranışlar sergileyip risk alabilme düzeylerini ölçer.
- İletişim (Communication): Organizasyon içindeki bilgi akışının ne kadar açık, net ve hızlı olduğunu ifade eder.
- Destek (Support): Çalışanların yöneticilerinden ne kadar destek aldıklarını algılama düzeyini ifade eder.

Bu model, örgüt içindeki psikolojik unsurların, çalışanların performansı, motivasyonu ve iş tatmini üzerinde önemli bir etki yarattığını vurgular.

**Kanten ve Ülker'in Geliştirdiği Örgüt İklimi Modeli (2013):** Kanten ve Ülker (2013), Litwin ve Stringer'ın (1968) örgüt iklimi ölçeğini temel alarak, örgüt iklimini altı temel boyutta yeniden ele almış ve bu boyutlar doğrultusunda 22 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu model, örgüt iklimini daha geniş bir perspektiften ölçmeye yönelik olarak Türk işletmeleri için uyarlanmıştır. Ölçekte yer alan boyutlar şunlardır:

- Ödüllendirme (4 madde): Çalışanların ödül ve teşviklere erişim düzeylerini ve bunların adil dağılımını algılamalarını ölçer.
- İçtenlik (4 madde): Çalışanların örgüt içinde ne kadar dürüst ve samimi bir iletişim ortamı olduğunu algılamalarını değerlendirir.
- Destek/Bağlılık (4 madde): Yöneticilerin ve üstlerin çalışanlara sundukları destek ve bu desteğin, örgüt içindeki bağlılık üzerindeki etkisini ölçer.
- Yapısalılık (3 madde): İş süreçlerinin ne derece organize ve düzenli olduğunu ölçer, katı kuralların olup olmadığına odaklanır.
- Risk ve Çatışma (4 madde): Örgütte yenilikçi davranışlara izin verilmesi ve çalışanların risk alma düzeylerini ölçer. Ayrıca, örgüt içindeki çatışma ve gerilimlerin yönetimi ile ilgilenir.
- Standartlar (3 madde): Çalışanlardan beklenen performans düzeylerini, iş standartlarını ve bu standartların yönetim tarafından nasıl kontrol edildiğini ölçer.

Bu ölçek, örgüt iklimini ölçmek için 5'li Likert tipi bir değerlendirme ile kullanılır. Kanten ve Ülker'in modeli, işletme ortamındaki örgütsel yapıların çalışanlar üzerindeki etkisini daha detaylı şekilde analiz etmeye yönelik geliştirilmiştir.

Her iki ölçek de örgüt iklimini anlamak ve analiz etmek için kullanılmakta, organizasyonların işleyişi ve çalışanların davranışlarını anlamada önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Hündür, 2019).

**Ekvall ve Arvonen'in Liderlik Davranışları Ölçeği (1991):** Liderlik stillerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla geliştirilmiş bir ölçektir. Bu ölçek, liderlik davranışlarını üç temel boyutta inceler (Ekvall & Arvonen, 1991):

- Görev Odaklı Liderlik (Task-Oriented Leadership): Bu liderlik tarzı, işlerin sistematik ve planlı bir şekilde yapılmasına odaklanır. Liderin, belirli hedeflere ulaşma konusunda çalışanlara net direktifler vermesi ve işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlaması olarak tanımlanır. Görev odaklı liderler, sonuçlara ve süreçlerin etkinliğine büyük önem verir.
- İlişki Odaklı Liderlik (Relationship-Oriented Leadership): Bu liderlik davranışı, liderin çalışanlarla olan etkileşimlerine ve onların duygusal ihtiyaçlarına verdiği önemi ifade eder. İlişki odaklı liderler, çalışanların refahını gözetir, destekleyici bir ortam yaratır ve iyi bir iletişim kurarak güven duygusu oluşturur. Çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmayı hedefler.
- Değişim Odaklı Liderlik (Change-Oriented Leadership): Yenilik ve değişime açık olan liderlik tarzıdır. Bu liderler, yeni fikirleri destekler, risk almayı teşvik eder ve organizasyonun sürekli



olarak kendini yenilemesine olanak tanır. İnovasyon ve esneklik, bu liderlik tarzının temel unsurlarıdır.

Bu üç boyut, liderlerin hem organizasyon içindeki verimliliği artırmak hem de çalışanların motivasyon ve yaratıcılık düzeylerini yükseltmek için nasıl bir liderlik sergilediklerini anlamaya yardımcı olur. Ekvall ve Arvonen'in ölçeği, liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerindeki etkilerini analiz etmek için geniş bir şekilde kullanılır (Tengilimoğlu, 2005).

Baykal (2019) çalışmasında işletmelerin inovasyon, yeni fikir ve ürünler geliştirerek pozisyonlarını daha da güçlendirmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Bu amaçla, Türkiye'de faaliyet gösteren kurumsal şirketler üzerinde araştırma yapılmıştır. Çalışmada yenilikçi örgüt iklimi ve işe adanma kavramları arasındaki ilişki incelenerek, yenilikçi örgüt ikliminin çalışanların işe adanma eğilimlerini pozitif yönde etkilediğini savunmuştur. Febryantahanuji ve Giarni (2022) ise araştırmalarında liderliğin resmi iş performansına olan iş ahlakı ve iş tatmini etkisini analiz etmişlerdir. Toplam 342 kişiyle gerçekleştirilen bu çalışmada, liderliğin, iş tatminini ve iş performansını doğrudan etkilediği kanıtlanmıştır. Hoang ve diğerleri (2020) çalışmalarında küçük ve orta ölçekli turizm işletmelerinin hızlı uyum potansiyelleri sebebiyle yenilikçi girişimler hususunda daha aktif olduklarını belirterek, liderlerin yenilikçiliği artırmak için turizm işletmelerinde örgütsel iklimi nasıl şekillendirdiklerini araştırmışlardır. Vietnam turizm sektöründeki 20 KOBİ CEO'su ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulgulara göre; turizm sektöründeki KOBİ liderleri, yenilikçiliği teşvik etmek için uyguladıkları liderlik yaklaşımıyla, özerklik sağlayan ve yenilikçiliği destekleyen bir örgütsel iklim oluşturabilmektedir. Ayrıca, çalışma, yöneticilere, liderlik ve ekip geliştirme programlarıyla birlikte ödül ve teşvik sistemlerinin geliştirilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde otel işletmelerindeki yenilikçi örgüt iklimi üzerine yaptığı çalışmada Kurt (2023) otel işletmelerinde hizmet veren çalışanların yenilikçi örgüt iklimi algıları ve işe adanmışlık düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt iklimi algıları ve işe adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yenilikçi örgüt ikliminin oluşmasında üst yönetimin desteğinin de gerekli olduğu vurgulanmıştır. Mert ve Saltık (2023) ise çalışmalarında çevresel sürdürülebilirlik farkındalığı çerçevesinde, otel işletmelerinde çevreye duyarlı yönetim anlayışının yeşil örgüt ikliminin gelişim sürecini hızlandırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Otel işletmelerinde yeşil örgüt iklimi ve yeşil davranışın gelişiminin örgütsel kaynakların kullanımını azalttığını vurgulayarak, çevreye duyarlı yönetim anlayışının, çalışanların iş tatmini üzerine etkisini de incelemişlerdir. Araştırma sonuçları yeşil örgüt iklimi ve yeşil davranışın iş tatminini etkilediğini ancak yeşil davranışın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya çıkarmıştır.

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, turizm işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinin başarısını etkileyen faktörleri incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle, işletmelerin liderlik tarzlarının ve örgüt ikliminin pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkisini analiz etmeyi hedeflemektedir. Çalışmanın amacı, turizm işletmelerinin yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının ve işletme içi iklimin, pazarlama stratejilerinin etkinliği üzerindeki rolünü aydınlatmaktır. Bu araştırma, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir kombinasyonunu kullanarak gerçekleştirilecektir. Nitel analizler, turizm işletmelerinin farklı liderlik tarzlarına ve örgüt iklimine dair çalışan görüşlerini anlamamıza yardımcı olacak derinlemesine görüşmeleri içerecektir. Nicel analizler ise daha geniş bir veri seti üzerinden liderlik tarzlarının ve örgüt ikliminin pazarlama performansına etkisini istatistiksel olarak değerlendirecektir.



### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılığı

Bu araştırmanın kapsamını 2024 yılı Temmuz ayında Akdeniz Bölgesinde otel ve motellerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlerken belirli turizm işletmeleri veya bölgeleri üzerinde yoğunlaşabilirsiniz. Bu durum, sonuçların genelleme yapılabilirliğini sınırlayabilir. Bu sebeple diğer illerdeki profili görmek açısından tekrarlanması gerekebilir. Pazarlama faaliyetlerinin başarısını ölçerken kullanılan ölçütlerin, subjektif olabileceği veya farklı yorumlara açık olabileceği unutulmamalıdır. Araştırmanın belirli bir zaman aralığına odaklanması, pazarlama stratejileri ve liderlik tarzlarının zaman içinde nasıl değiştiği hakkında eksik bilgi sağlayabilir. Katılımcıların farklı deneyim seviyeleri, eğitim durumları veya pozisyonları gibi farklılıklarının sonuçları etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Turizm sektörü hızla değişen bir sektör olduğundan, araştırmanın sonuçları ağırlama endüstrisi veya diğer hizmet sektörleri kapsamında anket uygulamasının tekrarlanıp, elde edilen sonuçların birlikte yorumlanması gerekmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemi Akdeniz Bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleridir. Yapılan bu araştırmada birden çok değişkenin birbiriyle olan olası ilişkilerinin tespitinde anket formlarından yararlanılan ilişkisel bir tarama modeli kullanılmıştır (Karasar, 2012). Verilerin toplanması yüz yüze anket yöntemi ile yapılmış, toplanan veriler incelenerek 197 geçerli anket elde edilmiştir. Ankete katılan çalışanların kadın-erkek oranlarının eşit veya yakın olabilmelerine dikkat edilmiştir. Araştırmanın modelini oluşturmak amacıyla Örgüt İklimi (ÖİÖ) ve Liderlik Davranış (LDÖ) ölçekleri kullanılmıştır.

**Örgüt İklimi Ölçeği(ÖİÖ):** İşletmelerdeki örgüt ikliminin ölçülmesinde etkili bir Örgüt İklimi Ölçeği (Organizational Climate QuestionnaireLSOCQ) Litwin ve Stringer' tarafından 1968 yılında geliştirilmiştir. Kanten ve Ülker (2013) çalışmalarında, Litwin ve Stringer'ın (1968) örgüt iklimi ölçeğini altı boyutlu 22 maddeyle ifade ederek geliştirmiştir. Çalışmamızda örgüt iklimi algıları Kanten ve Ülker' in (2013) kullandığı form ile ölçülmüştür. Bu ölçek ödüllendirme (4), içtenlik (4), destek/bağlılık (4), yapısallık (3), risk ve çatışma (4) ve standartlar (3) olmak üzere 22 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek maddelerinin puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmış olup ölçekte (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3)Kararsızım, (4)Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Ölçekte negatif ifadeler 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde puanlanmıştır. Ölçek maddeleri aşağıda verilmiştir:

#### Ödüllendirme

1. Bu iş yerinde adil bir ödüllendirme ve takdir edilme prosedürü vardır.
2. Çalışanlar mesleki performansların başarısıyla orantılı olarak ödüllendirilirler
3. İyi olan çalışanın terfi etmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.
4. İyi işler ortaya koymak için yeterli ödüllendirme ve takdir edilme sistemi yoktur.

#### İçtenlik

5. Bu iş yerinde çalışanlar arasında samimi arkadaşça bir ortam vardır.
6. Bu iş yerinde yönetim ve çalışanlar arasında ılımlı bir ilişki vardır.
7. Bu iş yerinde rahat ve yardımsever çalışma iklimi hâkimdir.
8. Bu iş yerinde çalışanlar birbirlerine karşı soğuk ve uzak durma eğilimindedirler.

#### Destek / Bağlılık

9. Kendimi iyi çalışan bir ekibin üyesi olduğumu hissediyorum.
10. Zor bir iş üzerinde çalıştığım zaman, yöneticimden ve iş arkadaşlarımdan genellikle yardım alabileceğimi bilirim.
11. Bu iş yerinde çalışanlar büyük ölçüde kendi çıkarlarını gözetmektedirler.
12. Bu iş yerindeki çalışanlar birbirlerine yeterince güvenmemektedirler.

#### Yapısallık

13. 13. Bazen karar veren resmi otoriteye kimin sahip olduğu belli değildir.



14. Çalıştığım bazı projelerde, yöneticimin kim olduğundan emin değilim.
15. Bu iş yerinde iş tanımı açıkça yapılmış ve mantıksal olarak yapılandırılmıştır.

### Risk ve Çatışma

16. Yönetimin tutumu, rakip birimler ve bireyler arasındaki rekabeti sağlıklı bir şekilde sağlamaktadır.
17. Bu iş yerinde en iyi izlenim yaratmanın yolu açık tartışmalardan ve anlaşmazlıklardan kaçınmaktır.
18. Yönetim felsefemiz uzun vadede yavaş, güvenli ve emin adımlarla hareket ederek en hızlı şekilde ilerlemektir.
19. Toplantılarda amaç sorunsuz ve hızlı bir şekilde bir karara varmaktır.

### Standartlar

20. Yönetimimiz iyi yapılmış bir işin her zaman daha iyi yapılabileceğine inanmaktadır.
21. Bu iş yerinde performans için çok yüksek standartlar belirlenir.
22. Bu iş yerinde kişisel ve takım performansımızı sürekli iyileştirmek için bir baskı hissi var.

**Liderlik Davranış Ölçeği (LDÖ):** Araştırmada, yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçmek için Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen liderlik davranış ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmış olup toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri aşağıda verilmiştir:

- LD01: Arkadaşçadır.
- LD02: Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.
- LD03: Düzeni sağlar.
- LD04: Astlarına güvenir.
- LD05: Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.
- LD06: Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.
- LD07: Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.
- LD08: Yeni fikirleri teşvik eder.
- LD09: Tutarlıdır.
- LD10: Eleştirilere açıktır.
- LD11: Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.
- LD12: Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.
- LD13: Güven vericidir.
- LD14: Gelecek hakkında planlar yapar.
- LD15: Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.
- LD16: İyi çalışmalarını takdir eder.
- LD17: Büyüme teşvik eder.
- LD18: Amaçları belirgindir.
- LD19: Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.
- LD20: Yeni projeler üretir.
- LD21: Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.
- LD22: Astlarını savunur.
- LD23: Yeniliklere açıktır.
- LD24: İşin denetiminde titizdir.
- LD25: Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.
- LD26: Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.
- LD27: Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.
- LD28: Astlarına adil davranır.





- LD29: Gerektiğinde çabuk karar alır.  
 LD30: Planları dikkatli yapar.  
 LD31: Karar verirken astlarına söz hakkı verir.  
 LD32: Esnek ve değişime açıktır.  
 LD33: Talimatlarını açık bir şekilde verir.  
 LD34: Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.  
 LD35: İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.  
 LD36: Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.

Anket 01.07.2024 ve 24.07.2024 tarihleri arasında yüz yüze anket yöntemiyle Akdeniz bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanlarına uygulanmış, yapılan inceleme ve ayıklamalar sonucunda 197 anket formu değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Araştırmada veri toplama araçları olarak Örgüt İklimi Ölçeği (ÖİÖ) ve Liderlik Davranış Ölçeği (LDÖ) kullanılmıştır. Veri toplama araçlarının değerlendirilmesinde ölçeklerin iç tutarlılık testleri alt ölçekler dahil Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler Frekans tabloları ve Normallik testleri uygulanarak veri setinin niteliği araştırılmış, çalışanların algılarının genel durumu betimlenmiştir. Demografik değişkenlere göre ölçeklerde yaptığı değerlendirmeler ikili gruplarda Bağımsız Örneklem t-Testi, üç veya daha fazla gruplarda Tek Yönlü Anova Testi ile sınanmıştır. Korelasyon ilişkileri için Pearson Correlation Analizi kullanılmıştır. Analizler SPSS 26 istatistik programı ile gerçekleştirilmiştir.

### 3.4. Araştırma Hipotezleri

Yapılan alan araştırması ile çalışanların Örgütsel iklim algıları ile Liderlik Davranışları ile ilgili test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir:

- H1:** Çalışanların Örgütsel iklim algıları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterir.  
**H2:** Çalışanların Liderlik Davranışları algıları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterir.  
**H3:** Çalışanların Liderlik Davranışları algıları ile Örgütsel iklim algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

## 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmamızda kullanılan Örgüt İklimi Ölçeğinin bu araştırma için iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alpha değeri 0,823 ; Liderlik Davranışları Ölçeğinin için ise Cronbach Alpha değeri 0,886 olarak “iyi” düzeyde bulunmuştur. Ölçeklerde faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Genel olarak, mutlak değerce 0,60 ve üstünde olan faktör yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanır (Kline, 1994). Araştırmamızda ölçeklerin maddelerinin faktör yük değerleri 0,420 ve üstünde bulunmuştur.

### 4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Dağılımı**

Çalışanların Medeni Durum Dağılımı	N	Yüzde %	Çalışanların Cinsiyet Dağılımı	N	Yüzde %
Evli	128	65,0	Erkek	123	62,4
Evli değil	69	35,0	Kadın	74	37,6
Toplam	197	100,0	Toplam	197	100

Araştırmaya katılan çalışanlarda evli olanlar ve erkek çalışanlar yoğunluktadır.

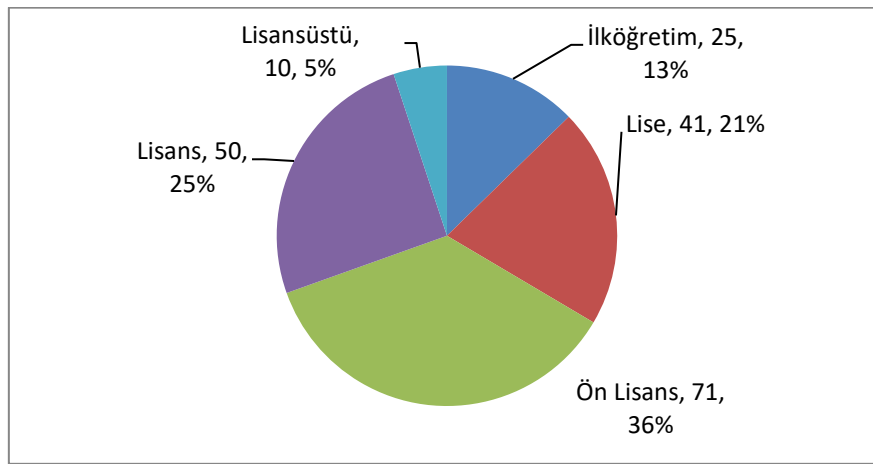


**Tablo 2. Çalışanların Yaş Gruplarına ve Gelir Gruplarına Göre Dağılımı**

Çalışanların Yaş Grupları Dağılımı	Yaş N	Yüzde %	Çalışanların Gelir Grupları Dağılımı	N	Yüzde %
18-28 yaş	71	36,0	4254 TL ve altı	97	49,2
29-39 yaş	64	32,5	4255-6000TL	73	37,1
40-50 yaş	43	21,8	6001-9000TL	14	7,1
50 yaş ve üstü	19	9,6	9001TL ve üstü	13	6,6
Toplam	197	100	Toplam	197	100

Yaş ve gelir gruplarında analizlerde yeterli olacak kadar çalışan bulunmaktadır.

**Grafik 1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**



Katılımcılarda eğitim düzeyine göre en büyük grup ön lisans mezunlarıdır.

#### 4.2. Çalışanların Görüşlerinin Ortalama Değerlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada ilk olarak çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğine verdikleri puanların frekansları alt boyutlar düzeyinde incelenmiştir.

**Tablo 3.a. Çalışanların Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerinin 1-12. Maddelerin Betimleyici İstatistikleri**

Ölçek/ Madde	Ödüllendirme				İçtenlik				Destek/Bağlılık			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ortalama	3,11	3,70	3,65	3,34	3,25	3,25	3,66	3,35	3,10	2,99	2,96	3,01
Std. Sapma	1,410	1,195	1,213	1,196	1,280	1,345	1,170	1,283	1,266	1,268	1,277	1,311
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Skewness	-,266	-,843	-,696	-,376	-,339	-,336	-,817	-,464	-,117	-,051	-,146	-,133
Kurtosis	-1,263	-,089	-,459	-,701	-,954	-1,068	-,088	-,779	-,998	-1,037	-,991	-1,057

Tablodan çalışanların anket maddelerinde ortalamalarının 3' e yakın olması 3 "Kararsızım", ifade ederken 4' e yakın olması "Katılıyorum" ifade etmektedir. Bu bağlamda katılımcıların Ödüllendirme boyutunda "Çalışanlar mesleki performansların başarısıyla orantılı olarak ödüllendirilirler." Maddesine en yüksek puanı vererek performans başarısının ödüllendirildiğini belirtmişlerdir. İçtenlik boyutunda





“Bu iş yerinde rahat ve yardımsever çalışma iklimi hâkimdir.” maddesine en yüksek puan vererek örgüt iklimini genel olarak olumlu bulduklarını ifade etmişlerdir. Destek/Bağlılık boyutunda puanların 3’e yakın ve altında olması örgüt içi bağlılık ve destekleme konusunda çalışanların genel algılarının kararsızlık gösterdiği yorumlanmıştır.

**Tablo 3.b Çalışanların Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerinin 13- 22. Maddelerin Betimleyici İstatistikleri**

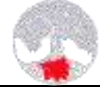
Ölçek/ Madde	Yapısallık			Risk ve Çatışma				Standartlar		
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Ortalama	2,97	3,24	3,44	3,63	3,57	3,70	3,37	2,88	2,92	3,32
Std. Sapma	1,259	1,348	1,287	1,241	1,344	1,190	1,293	1,345	1,349	1,295
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Skewness	-,091	-,339	-,569	-,818	-,763	-,564	-,408	,177	,048	-,301
Kurtosis	-,976	-1,057	-,768	-,256	-,598	-,692	-,898	-1,123	-1,154	-1,037

Tablodan katılımcıların Yapısallık boyutundaki maddelerde ortalamaları 3 civarında olduğundan örgütte yapısallık algılarında kararsızlık ifade ederken Risk ve Çatışma boyutunda ortalamaların 3,5 düzeyine yaklaşması risk ve çatışma durumlarının genel olarak çözümlendiği ve sorun oluşturmadığı yorumlanmıştır. Bu boyutta katılımcılar “Yönetim felsefemiz uzun vadede yavaş, güvenli ve emin adımlarla hareket ederek en hızlı şekilde ilerlemektir.” maddesine en yüksek puanı vererek yönetim felsefesinin genel olarak uygulandığını ifade etmişlerdir. Standartlar boyutunda 3 civarında ortalamalar işyerinde çalışanları zora sokan yüksek standartlar beklentisi olup olmadığı konusunda çalışanların kararsızlık algısı içinde olduğu yorumlanmıştır.

Normallik testi sonuçlarına bakıldığında ölçek maddelerinde Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerinin +3..... -3 değerleri arasında olduğu görülmekte ve bu değerler bağlamında (Büyüköztürk, 2018) verilerin normal dağılım gösterdiği ve analizlerin parametrik testlerle yapılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 4. Çalışanların Liderlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Betimleyici İstatistikleri**

Madde No	Ort.	Std. Sap.	Skew.	Kurto.	Min.	Max.	Madde No	Ort.	Std. Sap.	Skew.	Kurto.	Min.	Max.
1	3,70	1,19	-0,56	-0,69	1	5	19	3,21	1,32	-0,28	-1,06	1	5
2	3,37	1,29	-0,41	-0,90	1	5	20	3,27	1,40	-0,35	-1,16	1	5
3	2,88	1,34	0,18	-1,12	1	5	21	2,98	1,36	-0,05	-1,21	1	5
4	2,92	1,35	0,05	-1,15	1	5	22	2,87	1,31	0,04	-1,12	1	5
5	3,32	1,30	-0,30	-1,04	1	5	23	2,78	1,34	0,13	-1,23	1	5
6	3,22	1,33	-0,22	-1,07	1	5	24	2,88	1,27	0,16	-0,92	1	5
7	3,35	1,33	-0,47	-0,91	1	5	25	3,19	1,34	-0,10	-1,21	1	5
8	3,25	1,27	-0,35	-0,85	1	5	26	3,29	1,23	-0,33	-0,84	1	5
9	2,85	1,29	0,10	-1,02	1	5	27	2,66	1,41	0,31	-1,18	1	5
10	2,90	1,39	0,08	-1,25	1	5	28	2,68	1,44	0,26	-1,30	1	5
11	2,64	1,38	0,20	-1,23	1	5	29	3,02	1,32	-0,20	-1,14	1	5
12	3,28	1,29	-0,39	-0,89	1	5	30	2,87	1,40	0,04	-1,30	1	5



13	3,10	1,32	-0,07	-1,00	1	5	31	3,06	1,37	-0,17	-1,23	1	5
14	3,11	1,30	-0,07	-0,94	1	5	32	3,01	1,35	-0,10	-1,17	1	5
15	3,11	1,31	-0,17	-1,08	1	5	33	2,97	1,32	0,07	-1,12	1	5
16	3,37	1,22	-0,40	-0,72	1	5	34	2,79	1,40	0,11	-1,30	1	5
17	3,16	1,30	-0,11	-1,07	1	5	35	3,20	1,35	-0,28	-1,10	1	5
18	3,25	1,33	-0,29	-1,08	1	5	36	3,04	1,45	-0,07	-1,34	1	5

Çalışanların Liderlik Davranışı ölçeğinin maddelerinde ortalama değerlerine bakıldığında; Madde 3: Düzeni sağlar, 4: Astlarına güvenir, 9: Tutarlıdır, 10: Eleştirilere açıktır, 11: Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır, 21: Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir, 22: Astlarını savunur, 23: Yeniliklere açıktır, 24: İşin denetiminde titizdir, 27: Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder, 28: Astlarına adil davranır, 30: Planları dikkatli yapar, 33: Talimatlarını açık bir şekilde verir, 34: Astlarına bir birey olarak saygı gösterir maddelerinde çalışanlarının ortalama puanları 3'ün altında olduğu, çalışanların bu konuda yöneticilerin liderlik davranışlarını olumsuz ya da yetersiz buldukları yorumlanmıştır. Normallik testi sonuçlarına bakıldığında ölçek maddelerinde Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerinin +3..... -3 değerleri arasında olduğu görülmekte ve bu değerler bağlamında (Büyüköztürk, 2018) verilerin normal dağılım gösterdiği ve analizlerin parametrik testlerle yapılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

#### 4.3. Örgüt İklimi Ölçeğinde Çalışan Görüşlerinin Demografik Değişkenlere Göre Analizi

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ÖİÖ ve onun alt ölçeklerinde çalışan görüşlerinin demografik değişkenlere göre farklılıklarını araştırmak için yapılan analizler verilmiştir.

**Tablo 5. Çalışanların Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Bakımından t Testi ile Karşılaştırılması**

Ölçek	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	Anlamlılık Değeri (p)
Ödüllendirme	Erkek	123	3,3374	,99176	,08942	0,038*
	Kadın	74	3,6385	,95904	,11149	
İçtenlik	Erkek	123	3,3130	,97015	,08748	0,220
	Kadın	74	3,4831	,88783	,10321	
Destek	Erkek	123	2,9797	1,04047	,09382	0,537
	Kadın	74	3,0743	1,03676	,12052	
Yapısallık	Erkek	123	3,2412	,96882	,08736	0,671
	Kadın	74	3,1802	,98418	,11441	
Risk	Erkek	123	3,5589	,89859	,08102	0,882
	Kadın	74	3,5777	,79373	,09227	
Standartlar	Erkek	123	2,9892	1,11370	,10042	0,396
	Kadın	74	3,1261	1,06230	,12349	
Ölçeğin tümü	Erkek	123	3,2366	,67124	,06052	0,233
	Kadın	74	3,3467	,53859	,06261	

Tabloda 0,05 düzeyinde anlamlılık değeri (\*) ile işaretlenmiştir.

Tablodan görüldüğü üzere cinsiyet grupları arasında alt ölçeklerde yapılan t testine göre Ödüllendirme boyutunda  $p < 0,05$  olduğundan ortalamalar arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Cinsiyetin örgüt içi ödüllendirmelerde anlamlı bir değişken olduğu belirlenmiştir. Kadınların bu ölçekte ortalamaları erkeklerden anlamlı olarak yüksek olduğundan kadın çalışanların erkeklere göre örgüt içi ödüllendirme konusunda daha olumlu algılara sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu veri örgüt içi ödüllendirme politikalarında kadınlar lehine pozitif ayrımcılık olduğu şeklinde yorumları akla getirebilir. Diğer yandan kadınların erkeklere göre daha küçük olumlu pekiştiricilerle mutlu oldukları,



erkeklerin ödüllendirme konusunda daha büyük beklentileri olduğunu da düşündürebilir. Diğer alt ölçeklerde ve ölçeğin tümünde cinsiyet farkının anlamlı bir değişken olmadığı belirlenmiştir.

Medeni duruma göre yapılan analizde ise İçtenlik alt ölçeğinde,  $p=0,048 < 0,05$  olarak bulunduğundan, evli ve bekarların İçtenlik alt ölçeğinde anlamlı olarak farklı algılara sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 6. Çalışanların Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkeni Bakımından t Testi ile Karşılaştırılması**

Ölçek	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	Anlamlılık Değeri (p)
İçtenlik	Evli	128	3,2988	1,00200	,08856	0,048*
	Bekar	69	3,5217	,80410	,09680	
Ölçeğin tümü	Evli	128	3,2358	,66283	,05859	0,174
	Bekar	69	3,3561	,54585	,06571	

Tabloda 0,05 düzeyinde anlamlılık değeri (\*) ile işaretlenmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere Bekar grubun içtenlik ölçeğinde ortalama puanları evli çalışanlardan anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Bu veri bekar çalışanların birbiriyle daha samimi ilişkiler kurmasıyla bu içten ilişkilerin iş yerine pozitif yansımından kaynaklanmış olabileceği yorumlanmıştır. Diğer alt ölçeklerde ve ölçeğin tümünde evli veya bekar olmanın anlamlı bir değişken olmadığı belirlenmiştir.

Yaş gruplarına göre yapılan analizde Destek alt ölçeğinde,  $p=0,034 < 0,05$  olarak bulunduğundan, yaş gruplarının Destek alt ölçeğinde anlamlı olarak farklı algılara sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 7. Çalışanların Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkeni Bakımından Anova Testi ile Karşılaştırılması**

Ölçek	Yaş	N	Ortalama	Std.	Std. Hata	Anlamlılık Değeri(p)
Destek/Bağlılık	18-28 yaş	71	3,1549	1,00567	,11935	0,034*
	29-39 yaş	64	3,1055	1,02043	,12755	
	40-50 yaş	43	2,7326	,99910	,15236	
	50 yaş ve üstü	19	2,8289	1,21636	,27905	
Ölçeğin tümü	18-28 yaş	71	3,3187	,64686	,07677	0,411
	29-39 yaş	64	3,3403	,55125	,06891	
	40-50 yaş	43	3,1683	,60215	,09183	
	50 yaş ve üstü	19	3,1637	,81351	,18663	

Tabloda 0,05 düzeyinde anlamlılık değeri (\*) ile işaretlenmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere 40-50 yaş ve 50 yaş üzeri çalışanların Destek ölçeğinde ortalama puanları diğer çalışanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. Standart sapmanın da 40-50 yaş grubunda nispeten düşük olması bu konuda bu yaş grubunda farklı algıların az olduğunu göstermektedir. Bu veri 40-50 yaş ve 50 yaş üstü çalışanların destek ve bağlılık algılarının diğer çalışanlardan anlamlı düşük olduğunu göstermektedir. Bu düşüklük uzun yılların birikiminden, emeklilik beklentilerinden, ya da aile yaşamlarındaki zorlukların örgüte olan bağlılıklarını zayıflatmasından kaynaklanmış olabilir. İşletmelerde bu yaş grubuna yönelik örgüt içi destek ve bağlılığı güçlendirecek etkinliklerin yapılması gerekliliğini düşündürmektedir. Diğer alt ölçeklerde ve ölçeğin tümünde yaşın anlamlı bir değişken olmadığı belirlenmiştir.



Eğitim gruplarına göre yapılan analizde Standartlar alt ölçeğinde,  $p=0,041 < 0,05$  olarak bulunduğundan, Eğitim gruplarının Standartlar alt ölçeğinde anlamlı olarak farklı algılara sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 8. Çalışanların Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Değişkeni Bakımından Anova Testi ile Karşılaştırılması**

Ölçek	Eğitim	N	Ortalama	Std.	Std.	Anlamlılık Değeri(p)
Standartlar	İlköğretim	25	2,7733	1,10437	,22087	0,041*
	Lise	41	3,1057	1,02588	,16022	
	Ön Lisans	71	3,0892	1,10835	,13154	
	Lisans	50	3,0000	1,09005	,15416	
	Lisans üstü	10	3,3000	1,33749	,42295	
Ölçeğin tümü	İlköğretim	25	3,1983	,70709	,14142	0,946
	Lise	41	3,2815	,58061	,09068	
	Ön Lisans	71	3,2690	,66615	,07906	
	Lisans	50	3,3097	,56087	,07932	
	Lisans üstü	10	3,3667	,70325	,22239	

Tabloda 0,05 düzeyinde anlamlılık değeri (\*) ile işaretlenmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere İlköğretim mezun grubuna dahil çalışanların Standartlar alt ölçeğinde ortalama puanları diğer çalışanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. Bu sonuç Standartlar konusunda ilköğretim eğitim grubuna dahil çalışanların üst eğitim mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düşük algıları olduğunu göstermektedir. Bu veri yöneticilerin bu eğitim grubu çalışanlarına farklı yaklaşımlarından, ilköğretim mezunlarının yapmak zorunda oldukları işlerin zorluğundan ya da ilköğretim mezunlarının standartlara yeterince anlam verememelerinden kaynaklanmış olabileceği yorumlanmıştır. İşletmelerde bu ilköğretim mezunu çalışanlara yönelik örgüt içi standartların mantığı ve gerekliliğinin, standartlara ulaşma konusunda yapılacak çalışmaların neler olabileceği hakkında etkinliklerin yapılması önerilmektedir. Diğer alt ölçeklerde ve ölçeğin tümünde eğitim düzeyinin anlamlı bir değişken olmadığı belirlenmiştir.

Gelir gruplarına göre yapılan analizde Destek alt ölçeğinde,  $p=0,044 < 0,05$  olarak bulunduğundan, gelir gruplarının Destek alt ölçeğinde anlamlı olarak farklı algılara sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 9. Çalışanların Örgüt İklimi Görüşlerinin Gelir Değişkeni Bakımından Anova Testi ile Karşılaştırılması**

Ölçek	Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	Anlamlılık Değeri (p)
Destek	4254 TL ve altı	97	3,1186	,94241	,09569	0,044*
	4255-6000TL	73	2,8904	1,04747	,12260	
	6001-9000TL	14	2,6250	1,40996	,37683	
	9001TL ve üstü	13	3,3654	1,11624	,30959	
Ölçeğin tümü	4254 TL ve altı	97	3,2895	,61430	,06237	0,356
	4255-6000TL	73	3,2392	,61325	,07178	
	6001-9000TL	14	3,2599	,64223	,17164	
	9001TL ve üstü	13	3,4284	,79674	,22098	

Tabloda 0,05 düzeyinde anlamlılık değeri (\*) ile işaretlenmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere 6001-9000TL Gelir grubuna dahil çalışanların Destek/Bağlılık alt ölçeğinde ortalama puanları diğer çalışanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. Bu veri Destek/Bağlılık



konusunda 6001-9000TL Gelir grubuna dahil çalışanların diğer gruplardaki çalışanlara göre anlamlı düşük algıları olduğunu göstermektedir. Bu sonuç ara gelir grubunda olan bu çalışanların üst gelir grubuna terfi çabalarının bağlılık ve güven algılarında zayıflamaya yol açabilmiş olabileceği şeklinde yorumlanmıştır. Diğer alt ölçeklerde ve ölçeğin tümünde gelir değişkeninin anlamlı bir değişken olmadığı belirlenmiştir.

#### 4.4. Liderlik Davranışları Ölçeğinde Çalışan Görüşlerinin Demografik Değişkenlere Göre Analizi

Bu bölümde, araştırmada kullanılan Liderlik Davranışları Ölçeğinde çalışan görüşlerinin demografik değişkenlere göre farklılıklarını araştırmak için yapılan analizler verilmiştir.

**Tablo 10. Çalışanların LDÖ Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Bakımından Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi**

Ölçek	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	Anlamlılık Değeri (p)
LDÖ	Erkek	123	3,0474	,65782	,05931	0,56
	Kadın	74	3,1096	,60385	,07020	

*Tabloda 0,05 düzeyinde anlamlılık değeri (\*) ile işaretlenmiştir.*

Tablodan görüldüğü üzere, cinsiyet grupları arasında yapılan t testine göre  $p > 0,05$  olduğundan ortalamalar arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Cinsiyetin Liderlik Tarzı algılamalarında anlamlı bir değişken olmadığı belirlenmiştir. Kadın ve erkeklerin bu ölçekte ortalamaları oldukça yakındır. Benzer algılara sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu veri işletmelerde yöneticilerin cinsiyet farkı gözetmeden aynı tür liderlik tarzını yansıttıkları şeklinde yorumlanmıştır.

Medeni duruma göre yapılan analizde  $p = 0,076 > 0,05$  olarak bulunduğu için, evli ve bekarların Liderlik Tarzları ölçeğinde anlamlı olarak farklı algılara sahip olmadıkları, ortalamalarının sırasıyla 3,0605 ve 3,0898 olduğu, liderlik algılarında ortalama olarak kararsızlık yansıttıkları belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre LDÖ analizinde elde edilen sonuçlar tablodadır.

**Tablo 11. Çalışanların Liderlik Tarzları Görüşlerinin Yaş Değişkeni Bakımından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi**

Ölçek	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	Anlamlılık Değeri (p)
Liderlik Davranışları Ölçeği	18-28 yaş	71	3,0947	,66351	,07874	0,043*
	29-39 yaş	64	3,0503	,58160	,07270	
	40-50 yaş	43	3,0943	,57121	,08711	
	50 yaş ve üstü	19	2,9971	,86810	,19916	

*Tabloda 0,05 düzeyinde anlamlılık değeri (\*) ile işaretlenmiştir.*

Tabloda görüldüğü üzere 40-50 yaş ve 50 yaş üzeri çalışanların Destek ölçeğinde ortalama puanları diğer çalışanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. Standart sapmanın da 40-50 yaş grubunda nispeten düşük olması bu konuda bu yaş grubunda farklı algıların az olduğunu göstermektedir. Bu veri 40-50 yaş ve 50 yaş üstü çalışanların destek ve bağlılık algılarının diğer çalışanlardan anlamlı düşük olduğunu göstermektedir. Bu düşüklük uzun yılların birikiminden, emeklilik beklentilerinden, ya da aile yaşamlarındaki zorlukların örgüte olan bağlılıklarını zayıflatmasından kaynaklanmış olabilir. İşletmelerde bu yaş grubuna yönelik örgüt içi destek ve bağlılığı güçlendirecek etkinliklerin yapılması



gerekliliğini düşündürmektedir. Diğer alt ölçeklerde ve ölçeğin tümünde yaşın anlamlı bir değişken olmadığı belirlenmiştir.

Eğitim gruplarına göre yapılan analizde,  $p=0,045 < 0,05$  olarak bulunduğundan, Eğitim gruplarının LDÖ algılamalarında anlamlı olarak farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 12. Çalışanların LDÖ Görüşlerinin Eğitim Değişkeni Bakımından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi**

Ölçek	Eğitim	N	Ortalama	Std.	Std.	Anlamlılık Değeri(p)
Liderlik Davranışları Ölçeği	İlköğretim	25	2,7867	,74288	,14858	0,041*
	Lise	41	3,1572	,72424	,11311	
	Ön Lisans	71	3,1162	,54292	,06443	
	Lisans	50	3,0450	,57423	,08121	
	Lisans üstü	10	3,2333	,80318	,25399	

Tabloda 0,05 düzeyinde anlamlılık değeri (\*) ile işaretlenmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere İlköğretim mezun grubuna dahil çalışanların Liderlik ölçeğinde ortalama puanları diğer çalışanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. Çalışanların Liderlik Ölçeği algılarında eğitim düzeyinin anlamlı bir değişken olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç Liderlik konusunda ilköğretim eğitim grubuna dahil çalışanların üst eğitim mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düşük algıları olduğunu göstermektedir. Bu veri yöneticilerin bu eğitim grubu çalışanlarına farklı yaklaşımlarından kaynaklanmış olabileceği yorumlanmıştır.

Gelir gruplarına göre yapılan analizde  $p=0,027 < 0,05$  olarak bulunduğundan, gelir gruplarının Liderlik ölçeğinde anlamlı olarak farklı algılara sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 13. Çalışanların Liderlik Görüşlerinin Gelir Değişkeni Bakımından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi**

Ölçek	Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	Anlamlılık Değeri(p)
Liderlik Davranışları Ölçeği	4254 TL ve altı	97	2,9842	,58965	,05987	0,027*
	4255-6000TL	73	3,1412	,66085	,07735	
	6001-9000TL	14	3,0861	,79840	,21338	
	9001TL ve üstü	13	3,4124	,56095	,15558	

Tabloda 0,05 düzeyinde anlamlılık değeri (\*) ile işaretlenmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere 4254TL ve altı gelir grubuna dahil çalışanların Liderlik ölçeğinde ortalama puanları diğer çalışanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. Bu sonuç düşük gelir grubunda olan çalışanların liderlik algılarında olumsuzluğun hakim olabileceği şeklinde yorumlanmıştır.

#### 4.5. Liderlik Davranışları Ölçeği ile Örgüt İklimi Ölçeği Arasında Korelasyon Analizi

Bu bölümde çalışanların LDÖ algıları ile ÖİÖ algıları arasındaki korelasyon incelemesi yapılmıştır. İlgili analizler aşağıdadır.

Örgüt İklimi Ölçeği ve alt ölçeklerinin Liderlik Ölçeği ile Bootstrap tekniği kullanılarak yapılan Pearson Korelasyon analizinde elde edilen korelasyonlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.





**Tablo 14. Liderlik Davranışları Ölçeği İle Örgüt İklimi Ölçeği Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

ÖLÇEKLER		Ödüllen-dirme	İçtenlik	Destek	Yapısallık	Risk	Stan-dartlar	ÖiÖ	LDÖ
Ödüllendirme	r	1	,547**	,087	,190**	,356**	,287**	,639**	,293**
	p		,000	,225	,008	,000	,000	,000	,000
İçtenlik	r	,547**	1	,259**	,299**	,350**	,274**	,704**	,408**
	p	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Destek	r	,087	,259**	1	,360**	,200**	,165*	,551**	,251**
	p	,225	,000		,000	,005	,020	,000	,000
Yapısallık	r	,190**	,299**	,360**	1	,405**	,186**	,630**	,207**
	p	,008	,000	,000		,000	,009	,000	,003
Risk	r	,356**	,350**	,200**	,405**	1	,411**	,690**	,409**
	p	,000	,000	,005	,000		,000	,000	,000
Standartlar	r	,287**	,274**	,165*	,186**	,411**	1	,623**	,636**
	p	,000	,000	,020	,009	,000		,000	,000
ÖiÖ	r	,639**	,704**	,551**	,630**	,690**	,623**	1	,582**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
LDÖ	r	,293**	,408**	,251**	,207**	,409**	,636**	,582**	1
	p	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	

*Tabloda 0,05 düzeyinde anlamlılık değeri (\*) ile, 0,01 düzeyinde anlamlılık değeri (\*\*) ile işaretlenmiştir.*

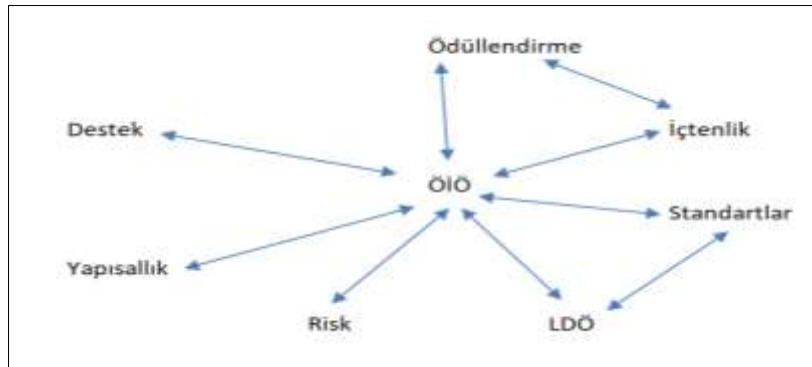
Tablodan ölçekler arasında %1 düzeyinde anlamlı korelasyonların yoğun olduğu görülmektedir. Literatürde Korelasyon katsayıları

%10 < r < %29 ise düşük,

%30 < r < %49 ise orta,

%50 < r < %100 ise yüksek olarak yorumlanmaktadır (Miles ve Banyard, 2007). Bu bağlamda tablodaki yüksek olan korelasyonlar değerlendirilerek aşağıdaki korelasyon haritası oluşturulmuştur.

**Grafik 2. Ölçekler ve Alt Ölçekler Arası Korelasyon Haritası**



Korelasyon haritasına göre ÖiÖ ile tüm alt ölçekleri arasında yüksek korelasyon vardır. Bu veri ÖiÖ nin geçerlilik güvenilirliğini teyit etmektedir. İkinci olarak İçtenlik alt boyutu ile Ödüllendirme alt boyutu arasında yüksek korelasyon olduğu haritadan görülmektedir. Bu veri çalışanların Ödüllendirme, İçtenlik ve ÖiÖ algılarının yüksek oranda uyum gösterdiğini belirtmektedir. Bu durum çalışanların İçtenlik ve Ödüllendirme boyutlarındaki olumlu (ya da olumsuz) algılarının ÖiÖ algılarını yüksek oranda



etkilediğini göstermiştir. Bu nedenle çalışanların ödüllendirme ve İçtenlik boyutundaki örgüt algılarının örgüt iklimini etkileyecek en önemli bileşenler olduğu yorumlanmıştır.

Diğer yandan ÖİÖ ile LDÖ arasında bulunan yüksek korelasyon Liderlik davranışlarının Örgüt ikliminde belirleyici olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Standartlar alt ölçeği ile LDÖ arasında bulunan yüksek korelasyon örgüt standartlarının liderlik davranışıyla yüksek düzeyde ilişkili olduğu, örgütte liderin oluşturduğu standartların ve bunlara ait beklentilerin çalışanların liderlik tarzı algılarını yüksek oranda etkilediği yorumlanmıştır.

#### 4.6. Araştırmanın Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Araştırmada belirlenen “**H<sub>1</sub>**: Çalışanların Örgütsel iklim algıları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterir.” Hipotezi çalışanların Ödüllendirme boyutunda cinsiyete göre, İçtenlik boyutunda medeni duruma göre, Destek boyutunda yaşa göre, Standartlar boyutunda eğitim düzeyine göre ve Destek boyutunda gelir gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edildiğinden kabul edilmiştir.

Araştırmada belirlenen “**H<sub>2</sub>**: Çalışanların Liderlik Davranışları algıları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterir.” Hipotezi çalışanların Yaş değişkenine göre, Eğitim Değişkenine göre ve Gelir değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edildiğinden kabul edilmiştir.

Araştırmada belirlenen “**H<sub>3</sub>**: Çalışanların Liderlik Davranışları algıları ile Örgütsel iklim algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.” Hipotezi çalışanların ÖİÖ ile LDÖ algıları arasında yüksek korelasyon tespit edildiğinden kabul edilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarının örgüt iklimi ve liderlik davranışlarına yönelik algılarının, demografik değişkenler doğrultusunda farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bu farklılaşmaların, sektördeki işletmelerin yönetim stratejileri ve insan kaynakları uygulamaları açısından önemli çıkarımlar sunduğu söylenebilir. Örneğin, “**H<sub>1</sub>**: Çalışanların örgütsel iklim algıları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterir” hipotezi, çalışanların ödüllendirme boyutunda cinsiyete göre, içtenlik boyutunda medeni duruma göre, destek boyutunda yaşa göre, standartlar boyutunda eğitim düzeyine göre ve yine destek boyutunda gelir gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, turizm sektöründe çalışanların demografik profillerinin örgütsel iklim algılarını etkilediğini ve bu farklılıkların yönetim stratejileri ile pazarlama faaliyetlerinin şekillendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Turizm sektörü dinamik bir yapıya sahip olup, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve bağlılığı işletme başarısı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel iklim algılarının ödüllendirme ve destek boyutlarındaki farklılıkları, işletmelerin insan kaynakları politikalarını şekillendirmede kritik bir rol oynar. Örneğin, kadın ve erkek çalışanlar ödüllendirme sistemlerine farklı tepkiler verebilirken, medeni durum değişkeni içtenlik boyutundaki algıları etkileyebilir. Bu nedenle, turizm işletmeleri ödüllendirme, destek ve iletişim politikalarını geliştirirken bu demografik farklılıkları göz önünde bulundurmalıdır. Sektörde çalışan bağlılığını artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için, işletmelerin çalışanlarına yönelik daha esnek ve kapsayıcı politikalar geliştirmesi önem arz etmektedir.

Araştırmada ayrıca “**H<sub>2</sub>**: Çalışanların liderlik davranışları algıları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterir” hipotezi, yaş, eğitim ve gelir değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiğinden kabul edilmiştir. Bu bulgu, turizm sektöründe liderlik tarzlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının, çalışanların yaş, eğitim ve gelir seviyelerine bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Örneğin, genç çalışanlar daha yenilikçi ve katılımcı liderlik tarzlarına ilgi gösterirken, daha deneyimli çalışanlar ise daha geleneksel ve görev odaklı liderlik yaklaşımlarını tercih edebilir. Bu



nedenle, turizm işletmelerinde liderlerin, ekiplerini yönetirken bu farklılıkları dikkate almaları, işletme içi uyumun ve verimliliğin sağlanmasında kilit rol oynar. Aynı şekilde, eğitim ve gelir düzeyi yükseldikçe çalışanların liderlik algılarının değişmesi, turizm sektöründe çalışan gelişim programlarının liderlik tarzları ile uyumlu hale getirilmesi gerektiğini vurgular.

Son olarak, “H3: Çalışanların liderlik davranışları algıları ile örgütsel iklim algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır” hipotezi doğrultusunda, çalışanların örgütsel iklim ölçeği (ÖİÖ) ile liderlik davranışları ölçeği (LDÖ) arasındaki yüksek korelasyon, turizm sektöründe liderlik ve örgüt iklimi arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum, turizm sektöründeki işletmelerin liderlik stillerini iyileştirerek, çalışanlarının örgütsel iklim algılarını olumlu yönde etkileyebileceğini ve dolayısıyla pazarlama stratejilerinde de başarı sağlayabileceğini ortaya koyar. İyi bir örgüt iklimine sahip işletmeler, çalışan memnuniyetini ve performansını artırarak müşteri memnuniyeti ve sadakatini de destekler. Böylece, işletme içindeki olumlu bir örgüt iklimi, dış pazarda rekabet gücü kazanmak ve sürdürülebilir bir pazarlama stratejisi oluşturmak açısından büyük bir avantaj sunar.

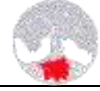
Bu bulgular ışığında, turizm işletmelerinin liderlik tarzlarını ve örgütsel iklim uygulamalarını demografik değişkenleri dikkate alarak şekillendirmeleri; çalışanlarının motivasyonunu, iş tatminini ve inovasyon kapasitesini artırarak pazarlama başarılarına katkı sağlamalarını kolaylaştıracaktır.

## 5. SONUÇ

Akdeniz bölgesindeki otel ve turizm tesislerinde çalışan 197 personelle yapılan bu çalışma sonucunda, çalışanların örgüt iklimi algılarının ölçeğin genelinde demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermediği, ancak ölçeğin alt boyutlarında cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve gelir grubu gibi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgüt ikliminin toplam düzeyde demografik değişkenlerden etkilenmesi de alt boyutlar düzeyinde demografik değişkenlerin örgüt içi algı farklılıklarına sebep olabileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle İçtenlik ve Ödüllendirme alt boyutlarının çalışanların örgüt iklimi algılarında en etkili unsurlar olduğu belirlenmiştir. Bu durum, örgüt liderlerinin çalışanlarına yönelik içten ve samimi bir tutum sergilemeleri, ayrıca ödüllendirme politikalarını adil ve şeffaf bir şekilde uygulamaları gerektiği yönünde önemli bir mesaj vermektedir. Örgüt içinde bu iki boyuta özel önem verilmesi, çalışanların örgüt iklimi algılarını olumlu yönde etkileyerek, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artıracaktır. Bu bağlamda, otel ve turizm işletmelerinde ödüllendirme sistemlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve içtenlik davranışlarını geliştirecek eğitim programlarının uygulanması önerilmektedir.

Liderlik davranışları algılarında ise yaş, eğitim ve gelir değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışanların demografik özelliklerine göre liderlik davranışlarını farklı şekillerde algılayabileceğini göstermektedir. Özellikle farklı yaş gruplarındaki çalışanların liderlik davranışlarını algılayış biçimlerinde belirgin farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu farklılıkların giderilmesi ve çalışanlar arasında ortak bir liderlik algısının oluşturulması amacıyla, örgüt içi etkinliklerin düzenlenmesi ve iletişim kanallarının güçlendirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, çalışanların eğitim ve gelir seviyelerinin de liderlik algılarını etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, eğitim ve gelir düzeylerine göre farklı liderlik tarzlarının benimsenmesi veya liderlerin bu gruplara yönelik liderlik yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmeleri gereklidir. Bu, liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakmasını sağlayacaktır.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu, çalışanların örgütsel iklim algıları (ÖİÖ) ile liderlik davranışları algıları (LDÖ) arasında yüksek bir korelasyonun bulunmasıdır. Bu durum, liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerindeki etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Özellikle, örgüt içi standartların oluşturulması ve bu standartların yürütülmesi sürecinde liderlik davranışlarının hem örgütsel iklimi hem de örgütte liderlik algısını önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda, örgüt içi standartların belirlenmesi



ve uygulanmasında çalışanların da sürece dahil edilmesi ve karar alma mekanizmalarında aktif rol oynamalarının teşvik edilmesi önerilmektedir. Böylece, hem örgüt iklimi daha olumlu bir hale getirilecek hem de çalışanların liderlik algıları güçlendirilecektir.

Bu çalışma, turizm sektöründeki işletmelerin liderlik tarzlarının ve örgüt iklimi algılarının işletme performansı üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik önemli bulgular sunmaktadır. Gelecekte bu konuda yapılacak çalışmaların daha geniş örneklerle ve farklı sektörlerle karşılaştırmalı olarak yürütülmesi, turizm sektöründe liderlik ve örgüt iklimi ile ilgili daha genel geçer sonuçlara ulaşılmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca, örgüt iklimi ve liderlik davranışlarının etkilerini inceleyen çalışmalarda, çalışanların iş performansı, motivasyonu ve müşteri memnuniyeti gibi diğer değişkenlerle olan ilişkilerinin de araştırılması, literatüre önemli katkılar sunacaktır. Özellikle, turizm sektöründe müşteri memnuniyetini ve işletme verimliliğini artırmak amacıyla liderlik ve örgüt iklimi üzerine yapılacak nitel ve nicel çalışmalar hem teorik hem de pratik açıdan değerli bilgiler sağlayacaktır.

## REFERENCES

- Öztürk, R. (2020). Postmodern Pazarlama. S. Gün içinde, *Yönetim, Liderlik ve Pazarlama* (s. 249-268). Ankara: Iksad Publications House.
- Aydın, E., & Çilesiz, E. (2022). Örgüt İklimi, Yenilikçi Davranış ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisi: Türkiye’de Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 266-280.
- Büyükoztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Baykal, E. (2019). Yenilikçi Örgüt İklimi: İşe Adanma Üzerine Etkisi. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 266-279.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Febryantahanuji, & Giarni, H. (2022). Influence of Organizational Climate and Job Satisfaction on Employee Performance with Leadership as a Moderating Variable. *Brilliant International Journal of Management and Tourism (BIJMT)*, 2(2), 81-85.
- Hündür, Ü. (2019). *Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2020). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*, 43(2), 416-437.
- Kanten, P., & Ülker, F. E. (2013). The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *The Macrotheme Review*, 2(4), 144-160.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (23. baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karatepe, O. M., Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2497-2517.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees’ eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76(Part A), 83-93.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide To Factor Analysis*. New York: Routledge.



- Kotler, P., Kartajaya, H., Huan, H. D., & Mussry, J. (2024). *Girişimci Pazarlama Profesyonelliğın Ötesinde Yaratıcılık, Liderlik ve Sürdürülebilirlik*. (T. Gezer, Çev.) EAE Yayınları.
- Kurt, D. S. (2023). *Yenilikçi örgüt iklimi ve işe adanmışlık ilişkisi: Balıkesir otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Litwin, G., & Stringer, R. J. (1968). *Motivation and organisational climate*. Division of Research. Boston: Harvard Business School.
- Mert, N., & Saltık, I. A. (2023). Otel İşletmelerinde Yeşil Örgüt İklimi ve Yeşil Davranışın İş Tatminine Etkisi: Muğla Örneđi. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 592-614.
- Sharma, T., Chen, J., & Liu, W. Y. (2019). Eco-innovation in hospitality research (1998-2018): a systematic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 913-933.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.