

T.C
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ALGILANAN LİDERLİK İLE İŞ DOYUMU
İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS

Hazırlayan
SABİRE ŞEN

Danışman
YRD. DOÇ. DR. AYTEKİN FIRAT

MART, 2012

MUĞLA

T.C
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI ADI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ALGILANAN LİDERLİK İLE İŞ DOYUMU
İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA

SABİRE ŞEN

Sosyal Bilimleri Enstitüsünce

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 29.03.2012

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 26.03.2012

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU

Jüri Üyesi : Doç Dr. Ercan BALDEMİR

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK

MART, 2012

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 26.11.2012 tarih ve 536/3 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24-4 maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Sabire ŞEN'in "Konaklama İşletmelerinde Algılanan Liderlik ile İş Doyumu İlişkisi ve Bir Uygulama" adlı tezini incelemiş ve aday 26.10.2012 tarihinde saat 13:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

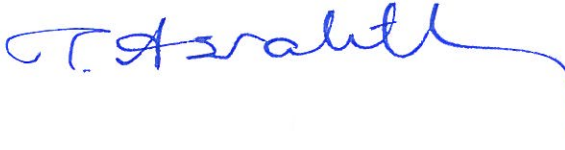
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 65.. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin ..Başarı.. olduğuna ~~Or. Çözüm~~ karar verildi.


Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT

Üye

Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU



Üye

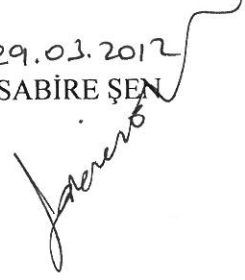
Doç. Dr. Ercan BALDEMİR



YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Konaklama İşletmelerinde Algılanan Liderlik ile İş Doyumu İlişkisi ve Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29.03.2012
SABİRE ŞEN



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : ŞEN

Adı : SABİRE

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Konaklama İşletmelerinde Algılanan Liderlik ile İş Doyumu İlişkisi ve Bir Uygulama

Y. Dil : The Relationship Between Perceived Leadership and Job Satisfaction in Hospitality
Business: An Empirical Analysis

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte : İ.İ.B.F

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : Fırat, Aytekin

Ünvanı : Yrd. Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI:121

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Liderlik
2. İş Doyumu
3. Yol-Amaç Yaklaşımı

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :

1. Algılanan Liderlik
2. İş Doyumu
3. Yol-Amaç Yaklaşımı
4. Konaklama İşletmeleri

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Perceived Leadership
2. Job Satisfaction
3. Path-Goal Approach
4. Hospitality

- 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum
- 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :

Tarih : 29.10.2012

TEŞEKKÜR

Danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT'a, Yrd. Doç. Dr. Ali SAYILIR'a, Araő. Gör. Dr. Hatice ÖZKOÇ'a, değerli görüş ve bilgilerini benimle paylaőtıkları için sonsuz teőekkürler. Hayatımdaki varlıkları için sonsuz Őükranlarımla aileme teşekkür ederim.

ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ALGILANAN LİDERLİK İLE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA

Liderlik, örgüt ve yönetim yazınında en sık araştırılan konuların başında gelmesine rağmen, hakkında kesin yargılara varılamaması nedeniyle ilginç bir çalışma alanı olma özelliğini sürdüren bir konudur. İşletmelerde liderlik, bireysel ve örgütsel sonuçları olan bir süreci ifade etmektedir. Liderliğin bireysel sonuçlarının başında, işgörenlerin iş doyumunu getirmektedir.

Liderlik; lider, izleyenler ve çevresel faktörlerin bileşiminden oluşan karmaşık bir süreci ifade etmektedir. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan teorilerden durumsal liderlik teorileri, her farklı durum karşısında, farklı liderlik davranışının sergilenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. İşletmelerde liderlik davranışının, işgörenlerin iş doyumunu etkilemesi nedeniyle, etkin liderliğin nasıl olması gerektiği önemli bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada, işgörenlerin algıladıkları liderlik davranışları ile iş doyumları arasındaki ilişki, durumsal bir liderlik teorisi olan yol-amaç teorisi temelinde açıklanmaya çalışılmıştır. Yol-amaç teorisi, liderlik davranışlarının işgörenlerin özelliklerine ve çevresel faktörlere göre farklılık göstermesi ve bu yolla işgörenlerin iş doyumunun ve performanslarının artırılmasını sağlamaya yönelik bir teoridir. Bu çalışmada algılanan liderlik davranışları ile işgörenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki “deneyim” durumsal değişkeni altında incelenmektedir.

Çalışma, Muğla İlindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan orta kademe yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre, konaklama işletmelerinde en yüksek oranda algılanan liderlik davranışı görev odaklı liderlik davranışı olduğu bulgulanırken, işgörenlerin insan odaklı liderlik davranışı algıladıklarında ve işletme içindeki hizmet süreleri arttıkça genel iş doyumlarının arttığı bulgulanmıştır. Diğer taraftan, deneyimin algılanan liderlik davranışı ile işgörenin iş doyumunu arasındaki ilişkiye aracılık etmediği bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Liderlik, İş Doyumu, Yol-Amaç Yaklaşımı, Konaklama İşletmeleri

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION IN HOSPITALITY BUSINESS: AN EMPIRICAL ANALYSIS**

Leadership, despite being one of the most researched area in organization and management literature, is still an interesting research topic as there hasn't been a concrete judgment on it. In organizations, leadership is defined as a process which has individual and organizational results. Employee's job satisfaction is the primary matter among individual results of leadership.

Leadership indicates a complicated process in which the leader, the observers and environmental factors are involved. Situational leadership theory, which tries to explain leadership process, claims that different leadership behaviors are shown under different circumstances. Because leadership behaviors in organizations affect employee's job satisfaction, the question "How Affective Leadership Should Be" comes forwards as an important research area.

In this study, the relationship between employee's job satisfaction and perceived leadership behavior is tried to be explained on the grounds of path-goal theory which is a situational leadership theory. Path-goal theory in which leadership behavior differs according to employee's traits and environmental factors, aims to boost employee's job satisfaction and performance in this way. In this study the relationship between perceived leadership behavior and employee's job satisfaction is analyzed under "experience" variable which is a situatioanl variable.

This research was conducted on the middle managers in Muğla city in 5 hotels. According to research result, initiating leadership behavior has the highest rate as a perceived leadership behavior. It has also found that when employees perceive consideration leadership behavior and when their tenure increases, their job satisfaction increases accordingly. On the other hand, it is found that job tenure doesn't mediate between perceived leadership and job satisfaction.

Keywords: Perceived Leadership, Job Satisfaction, Path-Goal Approach, Hospitality.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
TABLOLAR LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK: TEMEL KAVRAMLAR VE LİDERLİK TEORİLERİ

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI.....	4
1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	8
1.3. GÜÇ VE ETKİLEME KAVRAMLARI.....	9
1.3.1. Liderin Güç Kaynakları.....	10
1.3.1.1. Yasal Güç.....	10
1.3.1.2. Cezalandırma Gücü.....	10
1.3.1.3. Ödüllendirme Gücü	10
1.3.1.4. Karizmatik Güç	11
1.3.1.5. Uzmanlık Gücü	11

1.3.2. Etkileme Kavramı	13
1.4. LİDERLİK TEORİLERİ.....	13
1.4.1. Özellikler Teorisi	17
1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	17
1.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri	23
1.4.3.1. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Modeli	23
1.4.3.2. Fiedler'in Lider Etkinliği Modeli.....	26
1.4.3.3. Vroom, Jetton ve Jago'nun Durumsal Liderlik Yaklaşımı	28
1.4.3.4. Reddin'in Lider Etkinliği Modeli.....	30
1.4.3.5. Yol-Amaç Teorisi.....	33
1.4.3.5.1. Yol-Amaç Teorisine Temel Oluşturan Motivasyon Teorileri.....	36
1.4.3.5.1.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	36
1.4.3.5.1.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi.....	39
1.4.3.5.2. Yol-Amaç Teorisinde Yer Alan Lider Davranış Tipleri.....	40
1.4.4. Yeni Liderlik Teorileri	42
1.4.4.1. Karizmatik Liderlik.....	43
1.4.4.2. Etkileşimci / Dönüşümcü Liderlik	44
1.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE LİDERLİK ARAŞTIRMALARI	46

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU, İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞ DOYUMU TEORİLERİ

2.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI	50
2.2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	53

2.2.1. Bireysel Faktörler.....	54
2.2.1.1. Kişilik.....	54
2.2.1.2. Demografik Faktörler.....	55
2.2.2. Değerlere İlişkin Faktörler.....	58
2.2.3. Sosyal Etkiye İlişkin Faktörler.....	59
2.2.4. Çalışma Koşullarına İlişkin Faktörler.....	60
2.3. İŞ DOYUMU TEORİLERİ.....	62
2.3.1. Tamamlama – Doyum Sağlama Teorisi.....	62
2.3.2. İş Özellikleri Modeli.....	63
2.3.3. Fark Teorisi.....	63
2.3.4. Adams’ın Eşitlik Teorisi.....	64
2.3.5. Herzberg’in Çift Etmen Teorisi.....	65
2.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU ARAŞTIRMALARI.....	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞININ İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA ALANININ TANITILMASI.....	69
3.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri.....	69
3.1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	71
3.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞI VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNE YÖNELİK YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	74
3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	76
3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	77

3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ, ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ	77
3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	79
3.6.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	79
3.6.1.1. Kişisel Bilgi Formu	79
3.6.1.2. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği.....	80
3.6.1.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği	80
3.6.2. Verilerin Analizi	81
3.7. VERİLER VE BULGULAR.....	82
3.7.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bulgular	82
3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	84
3.7.2.1. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	85
3.7.2.2. İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	87
3.7.3. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği Faktör Analizi.....	89
3.7.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Puanlarının Değerlendirilmesi.....	94
3.7.4.1. Algılanan Liderlik Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi	94
3.7.4.2. İş Doyumu Ölçeği Puanının Değerlendirilmesi	95
3.7.5. Algılanan Liderlik Davranışı ve İş Doyumuna İlişkin Regresyon Analizi ..	95
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	99
KAYNAKLAR	104
EKLER.....	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Ohio State Çalışmaları Lider Davranışı Boyutları	19
Şekil 1.2.	Blake ve Mouton'ın Yönetim Matrisi	21
Şekil 1.3.	Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Modeli	24
Şekil 1.4.	Fiedler'in Lider Etkinliği Modeli	27
Şekil 1.5.	Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	31
Şekil 1.6.	Yol-Amaç Teorisi	35
Şekil 1.7.	Vroom'un Beklenti Teorisi	38
Şekil 1.8.	Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi	40
Şekil 1.9.	Yol-Amaç Teorisine Göre Liderin Başarı Yolu	42
Şekil 2.1.	İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	54
Şekil 3.1.	Araştırmanın Modeli	79

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1.	Liderlik Tanımları	6
Tablo 1.2.	Yönetici Özellikleri ve Lider Özelliklerinin Karşılaştırılması	9
Tablo 1.3.	Liderin Güç Kaynaklarının Etkinliğini Arttırmaya Yönelik Öneriler	12
Tablo 1.4.	Liderliğin Tarihsel Dönemleri	14
Tablo 1.5.	Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli	22
Tablo 1.6.	Reddin'in Lider Etkinliği Modeli Davranış Boyutları	32
Tablo 2.1.	İş Doyumu Tanımları	51
Tablo 2.2.	İşe İlişkin İçsel ve Dışsal Değerler	59
Tablo 2.3.	Hijyen Faktörler ve Motive Eden Faktörler	65
Tablo 3.1.	Minnesota İş Doyum Ölçeği Alt Boyutlarının Madde Numaraları	81
Tablo 3.2.	Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	82
Tablo 3.3.	Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği İç Tutarlılık Katsayısı	85
Tablo 3.4.	Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği Madde Analizi	86
Tablo 3.5.	İş Doyum Ölçeği İç Tutarlılık Katsayısı	87
Tablo 3.6.	İş Doyum Ölçeği Madde Analizi.....	88
Tablo 3.7.	KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları	89
Tablo 3.8.	Döndürülmüş Faktör Matrisi	91
Tablo 3.9.	KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları	92
Tablo 3.10.	Döndürülmüş Faktör Matrisi	93
Tablo 3.11.	Algılanan Liderlik Davranışı Alt Ölçeklerinin Puanları	94
Tablo 3.12.	Genel İş Doyum Ölçeği Puanı	95
Tablo 3.13.	Model Özeti	96
Tablo 3.14.	Anova Tablosu.....	96
Tablo 3.15.	Katsayılar Matrisi	97

GİRİŞ

Hizmet işletmeleri, müşterilerden gelen belirli bir talebi karşılamak amacıyla buldukları sektörde birbirleriyle sürekli rekabet halinde olan organizasyonlardır. Dolayısıyla her bir hizmet işletmesi, toplam pazar payının büyük bir bölümünü elde edebilmek adına birbirleriyle rekabet ederler. Bu durumun getirdiği en önemli sonuç ise bu işletmelerin kendi içinde sürekli bir değişime ihtiyaç duymasıdır; ancak bu işletmelerin temel kaynağının insan olduğunu göz önüne alınırsa, değişim ve rekabet kavramlarının uygulanmasının bu işletmelerin sahip olduğu insanların niteliğine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Daha kavramsal nitelikte baktığımızda işgören olarak adlandırılan insanlar, buldukları işletme için kişisel katkılar sunan ve işletmelerin verdiği görevleri yapan kimseler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan işgören niteliği, hizmet işletmelerini rekabet sürecinden bir adım daha öne taşıyan en önemli kaynaktır.

İşletmelerin işgörenlerine sadece biyonik bir makine ya da ekonomik bir kaynak olarak bakması günümüz yönetim anlayışı içinde yer almayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla bu durumun varlığı, işgörelere karşı farklı bir bakış açısına sahip olunması gerekliliğini doğurmaktadır. Bunun nedeni ise, işgörenlerin, çalıştıkları işletmede gerekli motivasyonlarının sağlanması ve psikolojik açıdan kendilerini daha mutlu hissetmeleriyle daha iyi çıktılar elde edilebilmesidir. Bu da ancak klasik yönetici bakış açısından uzakta yer alan liderlerin davranışlarının, olumlu yönde işgörenleri etkilemesiyle olabilecektir. Bu ifade ise, işgörenlerin iş doyumunun sağlanması, performansının uygun koşullarda arttırılabilmesi ve örgütsel bağlılığının en üst düzeye çıkartılabilmesi için bir ön koşuldur. Özellikle konaklama işletmelerinde iş gücü devir oranının yüksek olduğu göz önüne alınırsa (Gill ve Diğerleri, 2010; Pelit ve Diğerleri, 2011; Silva, 2006), iş görenlerin hem iş doyumunu, hem de örgütsel performansı için liderlik davranışı büyük bir önem arz etmektedir (Tsai ve Diğerleri, 2010; Erkutlu, 2008).

Liderlik davranışı ve iş doyumu ile ilgili hemen hemen her sektörde bu kavramların birbirleri arasında olan ilişkilerini gösteren çalışmalara (Dağdeviren ve Diğerleri, 2011; Yelboğa, 2007; Ahmad ve Yekta, 2010) rastlamak mümkündür. Özellikle konaklama işletmelerinde de benzer çalışmaların varlığı dikkat çekmektedir. Ancak yapılan çalışmalarda (Erkutlu, 2008; Minett ve Diğerleri, 2009) değerlendirmelerin liderlerin kendi davranışlarını öngörmeleriyle yapıldığı görülmektedir.

Bu tez çalışmasında, konaklama işletmelerinde algılanan liderlik davranışının, işgörenin genel iş doyumu üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada, algılanan liderlik davranışı ile işgörenin genel iş doyumu arasındaki ilişki, durumsal bir liderlik teorisi olan yol-amaç teorisi temeline dayandırılmaktadır. Liderlik davranışları, işgörenlerin liderini nasıl algıladığına ilişkin bir ölçekle analiz edilmiştir. İş doyumu ise, işgörenin genel iş doyumunu ölçmeye yönelik bir ölçekle incelenmiştir. Tez çalışmamız 3 bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde; liderlik tanımlarından, liderliğe temel oluşturan kavramlardan, liderliğin tarihsel sürecinden ve liderlik teorilerinden söz edilmektedir. İlk bölümün sonunda yer alan konaklama işletmeleri ile ilgili yapılmış çalışmaların sunumuyla tezin içeriği genişletilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; iş doyumu tanımları, iş doyumunu etkileyen faktörler ve iş doyumu teorilerinden söz edilmiştir. İş doyumunu etkileyen faktörler, bireysel faktörler, değerlere ilişkin faktörler, sosyal-etkiye bağlı faktörler ve çalışma koşullarına bağlı faktörler şeklinde değerlendirilmiştir. İş doyumunu etkileyen her bir faktörün, alt faktörleri belirtilerek, çalışmamızın bilimsel olarak daha açık bir şekilde incelenebilmesini sağlanmıştır. Bölümün sonunda ise, konaklama işletmelerinde yapılmış iş doyumu araştırmalarına yer verilerek konaklama işletmelerinde iş doyumu ile ilgili daha geniş bir bilginin oluşmasına katkıda bulunulmuştur.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde; algılanan liderlik davranışının, işgörenin genel iş doyumuna üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın amacı, araştırmada kullanılan ölçekler ve araştırmada elde edilen bulgular yer almakta; sonuç kısmında ise, elde edilen bulgular değerlendirilerek araştırmaya yönelik yorum ve değerlendirmeler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK: TEMEL KAVRAMLAR VE LİDERLİK TEORİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde, lider ve liderlik tanımlarına ve liderliği temel oluşturan kavramlara yer verilerek, liderlik teorileri açıklanmaya çalışılmaktadır. Daha sonra konaklama işletmelerinde, liderlikle ilgili yapılmış bazı araştırmalara yer verilmektedir.

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Lider ve liderlik kelimelerinin etimolojik kökeni Anglosakson dilinden olup “yol” anlamına gelen “lead” sözcüğünden türemektedir. “Leaden” fiili ise seyahat etmek anlamına gelmektedir. Bu yönüyle lider, en önde yürüyerek birlikte seyahat ettikleri bireylere yol gösteren kişidir (Vries, 2007: 20). Türk Dil Kurumu’nun tanımına göre lider; *“Gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse”* dir (www.tdk.gov.tr, 13.03.2011).

Lider, örgütteki insan kaynaklarını etkileyebilen ve yönlendiren, örgüt amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde yol gösterici olan ve bu amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlayan kişidir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 301). Eren’e göre ise lider *“grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir”*(Eren, 2001: 465).

Lider kavramı 1300’lü yıllardan bu yana kullanılıyor olsa da, liderlik kavramının kullanılmaya başlanması 19. yy’ın ilk yarısına rastlamaktadır

(Brestrich, 1999:40). Aşağıda örgüt ve yönetim yazınında yer alan “lider” kavramına ilişkin tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

Lider, teknik ve uzmanlık becerisinden daha ileride bir yeteneğe sahip olan kişidir (Adair, 2004:80).

Lider, belli amaçlar için bireyleri davranışa yönlendiren kişi olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:216).

Lider herhangi bir konu hakkında insanları ikna ederek belli bir yaptırım gücüne sahip olan kişidir (Şimşek, 1999:176).

Liderlik, geçmişten günümüze üzerinde en çok tartışılan ve araştırılan konu olma özelliğini sürdürmekte olmasına ve bütün dikkatleri üzerine toplamasına rağmen hala bilinmezliklerle dolu bir “kara kutu”dur (Luthans, 1992: 269). Liderlik konusu ile ilgili pek çok çalışmanın yapılmış olması, liderlik kavramı ile ilgili birçok tanımın örgüt ve yönetim yazınında yer almasına sebep olmuştur. Stogdill (1974) ise bu durumu “neredeyse yapılan liderlik araştırması kadar liderlik tanımı mevcuttur” şeklinde ifade etmektedir (Van Seters ve Field, 1990: 29).

Örgüt ve yönetim yazınında yer alan liderlik tanımlarının, tarihsel süreç içerisinde gelişimlerine de işaret eden bazı tanımlar Tablo 1.1’de aktarılmaktadır.

Tablo 1.1. Liderlik Tanımları

Yazar ve Yıl	Tanım
C. H. Cooley, (1902)	“Liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektedir.”
E. F. Mumford, (1906)	“Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.”
C. E. Kilbourne, (1935)	”Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.”
N. Copeland, (1942)	“Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır”.
I. Knickerbocker (1948)	“Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.”
R. M. Stogdill, (1950)	“Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.”
H. Koontz ve C. O’Donnell, (1955)	“Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.”
G. Terry, (1960)	”Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.”
D. Katz ve R. L. Kahn, (1978)	”Liderlik, örgüt üyelerini, örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktadır.”

B. M. Bass (1985)	“Lider, başkalarının kendini etkilediğinden çok kendisi başkalarını etkileyen bir değişim ajanıdır.”
R. R. Krausz, (1986)	“Liderlik, diğerlerinin etkinliklerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.”
C. Norris, (1990)	“Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.”
W. Pagonis, (1992)	“Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif olarak önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkilemektir.”
G. R. Sullivan ve M. V. Harper, (1996)	”Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.”
Tekarslan vd, (2000)	“Mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyebilme ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilmedir.”
Erol Eren, (2001)	“Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır.”

Kaynak: Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık. s: 4-11.

Liderlikle ilgili tanım birliğine varılamamış olmasına rağmen, liderlikle ilgili ortak düşünceler vardır. Katz ve Kahn, bu ortak düşünceleri, örgütsel bir yetki, belli niteliklere sahip bir kişi ve bir eylem şekli olarak ifade ederken; Chance ise,

amaçlara ulaşma, insanların birbiriyle etkileşimi ve belirli kişisel özelliklere sahip olma şeklinde ifade etmektedir (Erçetin, 2000: 11). Liderliğe ilişkin yapılan tanımlara bakılacak olursa, vurgusu yapılan temel noktanın, liderin bireyleri *etkileme ve yönlendirebilme yeteneği* olduğu görülmektedir.

O halde liderlik başkalarını etkileme ve onları bir amaca doğru yönlendirme ile ilgili çabaların toplamından oluşan bir süreçtir. Liderlik sürecini; Liderlik = {lider, izleyiciler, koşullar} şeklinde bir fonksiyonla ifade etmek mümkündür (Koçel, 2005: 587). Liderlik sürecini anlayabilmek, liderlik sürecindeki faktörlerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesini gerektirmektedir.

1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Liderlik ile yöneticilik, çoğu zaman aynı anlamda kullanılan fakat birbirinden farklı iki kavramdır. Yönetici, daha önceden belirlenmiş olan örgütsel amaçlara ulaşmak için yönetim fonksiyonlarını etkin bir biçimde bütünleştirebilen kişidir. Lider ise örgütün amaçlarını belirleyen, çalışanlara amaçlara nasıl ulaşılacağı hakkında yol gösteren ve çalışanları harekete geçirerek amaçlara ulaşmayı sağlayan kişidir (Budak ve Budak, 2004: 383).

Yönetim kavramı liderlikten çok daha geniş bir kavramdır. Liderlik, insan davranışını doğrudan etkilemeye yönelik bir süreçken; yönetim, örgütün insan davranışı ile ilgili olmayan diğer fonksiyonlarıyla da ilişkilidir (Güney, 2006: 370). Yani birey, lider olmadığı halde yönetici olabilmektedir (Luthans, 1992: 268). Yöneticinin gücünü genellikle işletme içindeki pozisyonunda aldığını, liderin ise gücünü kendinde bulundurduğu kaynaklardan aldığını söylemek mümkündür.

Bilgi dünyasında işletmeler, rekabetçi avantajlarını sürdürebilmek ya da en azından varlıklarını devam ettirebilmek için değişimi yönetebilir durumda olmalıdırlar. Bu nedenle örgütlerde değişimi yönetmek görevi, *liderlik* özelliklerine

sahip yöneticilere düşmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 1.2.'de yönetici ile lider özelliklerinin karşılaştırılmasına yer verilmektedir.

Tablo 1.2. Yönetici Özellikleri ve Lider Özelliklerinin Karşılaştırılması

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yönetir	Yenilikçidir
Sistem ve yapı odaklıdır	İnsana odaklıdır
Varolan düzeni devam ettirir	Var olan düzeni geliştirir
Kısa dönemli bakış açısına sahiptir	Uzun dönemli bakış açısına sahiptir.
Nasıl ve ne zaman soruları sorar	Ne ve neden soruları sorar.
Taklit eder	Taklit edilir. Esin kaynağı olur.
Konumundan memnundur	Kendini hep ileriye götürecek koşulları arar.
İşleri doğru yapar	Doğru işleri yapar.

Kaynak: Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. McGraw- Hill. s: 269

1.3. GÜÇ VE ETKİLEME KAVRAMLARI

Liderlik sürecinde etkileme ve güç kavramları birbirini tamamlayan iki önemli unsurdur. Etkileme, bireyin güç kullanımını sırasında faydalandığı etkin bir süreçtir (Koçel, 2005:566). Birey, diğer bireyleri etkilemek yoluyla güç kullanmaktadır. Güç bireyin mevkisinden değil, kendisinden doğmaktadır. Güç, bireylerin kendi amaçları doğrultusunda başkalarını harekete geçirebilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Koçel, 2005: 565). Bu nedenle örgütlerde bireyleri harekete geçiren ve amaçları gerçekleştirmeyi sağlayan liderler etkin bir şekilde *güç* kullanmaktadırlar.

1.3.1. Liderin Güç Kaynakları

Liderlerin gücünü kullanırken, hangi özellikleriyle bireyleri etkileyebileceği liderin sahip olduğu güç kaynaklarıyla ilgilidir. Liderin sahip olduğu güç kaynakları sınıflandırmasında en sık kullanılan sınıflandırma, French ve Raven'ın belirlediği 5 güç kaynağı sınıflandırmasıdır (Koçel, 2005: 568). Liderliğe ilişkin güç kaynaklarına aşağıda yer verilmektedir.

1.3.1.1. Yasal Güç

Yasal güç, liderin örgüt içinde sahip olduğu mevkisine dayanan güçtür. Bu nedenle örgütte hiyerarşik kademelerin artmasıyla yasal güç de artmaktadır. Yasal güç bir anlamda otorite ile ilgilidir (Koçel, 2005: 568). Otorite ise, gücün formalleşmiş pratiği şeklinde tanımlanmaktadır (Nirel, Schmid ve Stern, 1994: 38). Yasal güç, lidere başka hiçbir güce başvurmaksızın isteklerini yaptırabilme olanağı tanımaktadır.

1.3.1.2. Cezalandırma Gücü (Zorlayıcı Güç)

Bu güç kaynağı liderin cezalandırma ve korkutma gücü ile ilgilidir (Feldman ve Arnold, 1993: 301). Cezalandırma gücü, örgütte işgörenlerin, sergiledikleri herhangi bir olumsuz davranış karşısında lideri tarafından cezalandırılacaklarını bilmesinden doğan güçtür. Liderin cezalandırma güç kaynağını yoğunlukla kullanması, işgörenler üzerinde olumsuz etkilere sebep olabilmektedir.

1.3.1.3. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, liderin sahip olduğu cezalandırma gücünün aksine işgörenlerin sergiledikleri olumlu davranışlar karşısında liderin, işgörenlerini

ödüllendirmesine dayanan güçtür. Lider, işgörenlerini ödüllendirebilecek ve onları motive edecek kaynaklara sahip olduğu sürece liderin ödüllendirme gücünden söz edilebilmektedir (Kılıç, 2003: 85). Liderin, sahip olduğu bu güç kaynağı, örgütteki bireyleri etkilemek için önemli bir araçtır (Koçel, 2005: 569).

1.3.1.4. Karizmatik Güç

Karizmatik güç veya beğeniye dayalı güç, liderin kişisel özelliklerine dayalı bir güç kaynağıdır (Koçel, 2005: 569). İşgörenlerin lideri beğenmesi ve lidere benzemeye çalışması, liderin işgörenlerini etkileme gücünü arttıran önemli bir unsur olmaktadır. Karizmatik liderlerin sahip olduğu doğal çekim alanına kapılan işgörenler, liderlerine daha fazla hayranlık duyarak ona benzemeye ve onun tarafından onaylanmaya gereksinim duymaktadır.

1.3.1.5. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü de karizmatik güç gibi örgütsel bir mevkiden değil, liderin kendisinden kaynaklanmaktadır. Uzmanlık gücü, liderin işgörenler tarafından bilgili olarak algılanması ile ilgili bir güç kaynağıdır (Feldman ve Arnold, 1993: 302). Liderin işgörenlerce işinde uzman ve bilgili olarak algılanması etkileme gücünü arttırmaktadır.

Liderin etkinliğinden söz edebilmek için liderin sahip olduğu kişisel güçlerini ve örgütteki mevkisinden kaynaklanan gücünü doğru şekilde kullanması gerekmektedir. Tablo 1.3.'de, liderin güç kaynaklarını kullanırken etkinliğini arttırabilmek için nasıl davranması gerektiğine ilişkin ifadeler yer verilmektedir.

Tablo 1. 3. Liderin Güç Kaynaklarının Etkinliğini Arttırmaya Yönelik Öneriler

LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI	LİDER ETKİNLİĞİNİ ARTTIRAN ÖNERİLER
Yasal Güç	İsteklerinizi kibar ve açık bir dille ifade etmek Otoritenizi fazla abartmamak
Ödüllendirme Gücü	İşgörenlerin arzu ettikleri ödülleri sunmak Ödül vaatlerinizin gerçeklerle örtüşmesi
Zorlayıcı Güç	İşgörenlerin örgütteki kurallara uymamanın ciddi sonuçlara sebep olacağını açıkça belirtmek Cezaların yasal ve adil olmasına dikkat etmek
Karizmatik Güç	Sözlerinizi tutmak İşgörenleri desteklemek
Uzmanlık Gücü	Olayları abartmamak veya saptırmamak, gerçeği olduğu gibi ifade etmek Kriz anında güvenli ve kararlı davranmak.

Kaynak: Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. s: 203-211

1.3.2. Etkileme Kavramı

Liderlik sürecinin başlangıcını *etkileme* oluşturmaktadır. Lider, kendini izleyenleri etkileme yoluyla amaçlarına ulaşmaktadır (Yukl, 2010: 198). Etkileme süreci, etkileyen kişinin etkilediği kişinin algısına ve gereksinimlerine direkt hitap etmesiyle ilgilidir. Kelman (1958) etkileme sürecini üç farklı grupta değerlendirmektedir. Etkilenen birey, bu üç farklı davranıştan birini sergilemektedir (Güney, 2006: 54). Bunlar; uyma davranışı, içselleştirme ve özdeşleştirmedir (Yukl, 2010: 201).

Uyma davranışında birey, liderin isteklerini yerine getirir. Bunu yaparken temel motivasyonu, uyma davranışı sonunda liderden ödül almayı beklemek veya herhangi bir cezadan korunmaktır. Fakat liderin isteklerini yerine getirirken en asgari düzeyde çaba harcamaktadır. *İçselleştirme*, liderin isteklerinin bireyin istek ve arzularıyla örtüşmesi sonucu ortaya çıkan davranış biçimidir. *Özdeşleştirme* ise, bireyin liderine duyduğu hayranlık ve beğeni sonucu, onu taklit ederek kendiyile özdeşleştirmesidir.

1.4. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderliğin, örgüt ve yönetim yazınında sıklıkla işlenmesinin nedeninin, rasyonel olmayan insan kaynağının, nasıl harekete geçirilerek, örgüt amaçlarına ulaşmanın nasıl sağlanabileceğinin cevabını bulabilmek olduğu düşünülebilir. Lider, bir örgütün gidişatını ve geleceğini belirleyen en önemli yapıtaşdır (Vries, 2007: 25). Liderliğe ilişkin alanyazında yapılan pek çok araştırmada liderlik teorileri ile ilgili gruplamalara farklı açılardan yaklaşılmıştır. Fakat genel kabul görmüş bir yaklaşımla liderlik teorilerini dört başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar; Özellikler Teorisi, Davranışsal Teoriler, Durumsal Teoriler ve Yeni Liderlik Yaklaşımlarıdır. (Kinicki ve Kreitner, 2009; Williams, 2007; Akiş, 2004;

Schriesheim ve Neider, 1989; Gardner, 1993; Horner, 1997). Tablo 1.4.'de liderlik teorilerinin tarihsel dönem itibariyle gelişimleri aktarılmaktadır.

Tablo 1.4. Liderliğin Tarihsel Dönemleri

1907- 1947	Özellikler Yaklaşımı
<i>Varsayımlar</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bir liderin olağanüstüve bahşedilmiş nitelikleri vardır. ✓ Bazı bireylerde doğuştan yönetme yeteneği mevcuttur. ✓ Liderler kendilerini izleyenlerinden ayıran kişisel özelliklere sahiptir.
<i>Eleştiriler</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bu yaklaşımda durumsal değişkenler dikkate alınmamıştır. ▪ Birçok kişisel özellik, ölçmek ya da gözlemek için çok belirsiz ya da soyuttur. ▪ Çalışmalar, kişisel özellikleri liderlik etkinliği ile kesin olarak ilişkilendirmemiştir. ▪ Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve izleyicilerin motivasyonunu ilişkisel değişken olarak göz ardı eder.

1950-1960'lar	Davranışsal Yaklaşımlar
<i>Varsayımlar</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderliğin tek bir yolu vardır. ✓ Bireylere, üretime ve yapıya yüksek ilgi gösteren bireyler etkin lider olacaktır.
<i>Eleştiriler</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz. Belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta çalışmalar başarısız olmuştur.

1960-1980'lerin ilk dönemi	Durumsal Yaklaşımlar
<i>Varsayımlar</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderler farklı durumlarda farklı liderlik davranışı gösterirler. ✓ Kimin lider olacağı durumsal değişkenler tarafından belirlenir. ✓ Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gerekmektedir.
<i>Eleştiriler</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kesin ölçütler yoktur. ▪ Birçok durumsallık teorisinin belirsiz olması, belirgin ve sınanabilir önermeler yapılabilmesini güçleştirmektedir.

1920'lerin ortası ve 1977 sonrası (Karizma/Etki)	Yeni Liderlik Yaklaşımları
<i>Varsayımlar</i>	✓ Liderlik bir etki ve sosyal mübadele sürecidir.
<i>Eleştiriler</i>	▪ Lider-takipçi etkileşiminde karizmanın etkisi üzerine daha fazla araştırmaya gereksinim duyulmaktadır.

1978'den Günümüze (Dönüşümcü Liderlik)	Yeni Liderlik Yaklaşımları
<i>Varsayımlar</i>	✓ Liderlik ilişkisel bir süreçtir. ✓ Liderlik paylaşılan bir süreçtir. ✓ Takipçiliğe önem verilmesi gerekir.
<i>Eleştiriler</i>	▪ Daha fazla araştırmaya gerek duyulmaktadır. ▪ Karizmatik ve dönüştürücü liderlik benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklama yapılmalıdır. İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zordur.

Kaynak: Akiş, Y.T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım. s: 15

1.4.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, liderlik sürecinin etkinliğinin liderin özelliklerinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Özellikler teorisi araştırmalarında liderin, fiziksel, düşünsel, sosyal ve duygusal özellikleri incelenmiş ve liderin hangi özellikleriyle farklılaştığı saptanmaya çalışılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 220). Özellikler teorisine göre liderin sahip olduğu özellikler, doğuştan var olan ve sonradan kazanılamayan özelliklerdir (Ertürk, 2000: 251).

Özellikler teorisinde ortaya konulmaya çalışılan en önemli iki konu; liderin astlarından hangi yönleriyle farklılaştığının bulunması ile etkin ve etkin olmayan liderler arasındaki farklılığın ortaya çıkarılmasıdır (McCormack ve Mellor, 2002: 183). Teoriye göre lider, diğer insanlardan belirli özellikleriyle farklılaşmaktadır.

1948’de Stogdill, 1954’te Gibb ve 1959’da Mann’ın özellikler teorisi ile ilgili çalışmalarının teoriyi desteklemeyen sonuçlar vermesiyle liderlik sürecine farklı açılardan bakılmaya başlanmıştır (Güney, 2006: 389). Özellikler teorisinin, evrensel bir nitelik taşımadığı (Hodgetts, 1999: 532) ortaya çıkmışsa da Kousez ve Posner (1993) tarafından yürütülen bir çalışmada bireylerde, liderlerin en fazla hayranlık uyandıran 6 karakter özelliği belirlenmiştir. Bunlar; güvenilir olma, ileri görüşlülük, esinlendirici olma, yetenekli olma, adil ve destekleyici olma (Cacioppe, 1997: 335). Liderlik sürecini sadece “lider” le sınırlandırmak yerine başka değişkenlerin de incelenmesi gereği, liderlik araştırmalarında davranışsal yaklaşımların gelişmesini sağlamıştır.

1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorileri, özellikler teorisinin her zaman doğrulanamaması üzerine araştırmaların liderin davranışları üzerine yoğunlaşmasıyla

ortaya çıkmıştır. Davranışsal liderlik teorileri, özellikler teorisinin aksine liderin doğuştan sahip olduğu özellikleri değil, sonradan kazanılabilecek davranışları kapsamaktadır. Bu araştırmalar, liderin örgüt içinde işgörenlere nasıl davrandığını ve bu yolla nasıl amaçlara ulaşmayı sağladığını ortaya koymaya yöneliktir (Horner, 1997: 271). Diğer bir ifadeyle davranışsal liderlik teorileri, etkin liderlerin ne yaparak başarı elde ettiklerine odaklanmaktadır. Ayrıca davranışsal liderlik teorileri araştırmaları, liderliğin *öğrenilebilir* bir süreç olup olmadığını da araştırmaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır (Langton ve Robbins, 2006: 261).

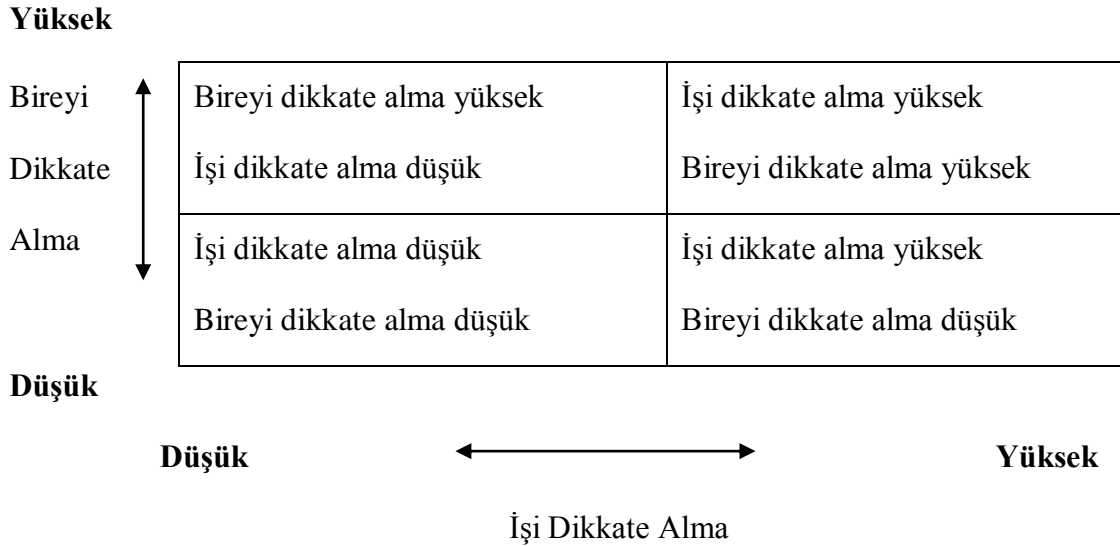
Davranışsal liderlik teorilerinden Iowa çalışmaları, Ohio State Üniversitesi Araştırmalarına, Michigan State Üniversitesi Araştırmalarına ve Blake ve Mouton'ın "Yönetim Izgarası" modeline öncülük etmektedir (Langton ve Robbins, 2006: 261). Aşağıda, literatürde yer alan davranışsal liderlik yaklaşımlarından söz edilmektedir.

Iowa Üniversitesi Çalışmaları: 1930'lu yılların sonlarına doğru Kurt Lewin'in liderliğinde yürütülen Iowa çalışmaları, davranışsal liderlik çalışmalarında bir ilki temsil etmektedir (Luthans, 1992: 286). Iowa araştırmaları sonucunda; otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı lider davranışları ortaya çıkmıştır. Otoriter lider davranışında grubun kantitatif çıktısı, kalitatif çıktıdan yüksekken; demokratik lider davranışında ise, kalitatif çıktının, kantitatif çıktıdan daha yüksek olduğu görülmektedir. Serbest bırakıcı lider davranışında ise kalitatif ve kantitatif çıktı açısından etkinliğin oldukça zayıf olduğu sonucuna varılmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 215).

Ohio State Üniversitesi Çalışmaları: Davranışsal liderlik teorileriyle ilgili 1945'te başlayan liderlik araştırmalarının asıl amacı, liderin hangi davranışlarının liderin etkinliğini arttırdığını ortaya koyabilmektir (Luthans, 1992: 287). Bu araştırmaların liderlik teorisine en önemli katkıları, lider davranışlarını açıklayan iki boyutun ortaya çıkarılmasıdır (Langton ve Robbins, 2006: 261). Bu boyutlar; "*göreve yönelik olma*" (Initiating Structure) ve "*insana yönelik olma*" (Consideration) dır. İnsana yönelik davranış, liderin astlarıyla iletişimine önem

verdiği ve bu yolla amaçların başarılacağına inandığı bir liderlik davranışı iken; göreve yönelik davranış ise, liderin, astların işi başarma ve iş performanslarıyla ilgilendiği bir liderlik davranışdır (Erçetin, 2000: 32). Ohio State Üniversitesi çalışmalarının bir diğer önemi ise, liderliği hem görev hem de insan unsuru açısından ilk defa incelemiş olmasıdır (Luthans, 1992: 289). Şekil 1.1.'de lider davranışının iki boyutu açıklanmaktadır.

Şekil 1.1. Ohio State Çalışmaları Lider Davranışı Boyutları



Kaynak: Hodgetts, R. (1999). Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama. İstanbul: Der Yayınları. s: 543.

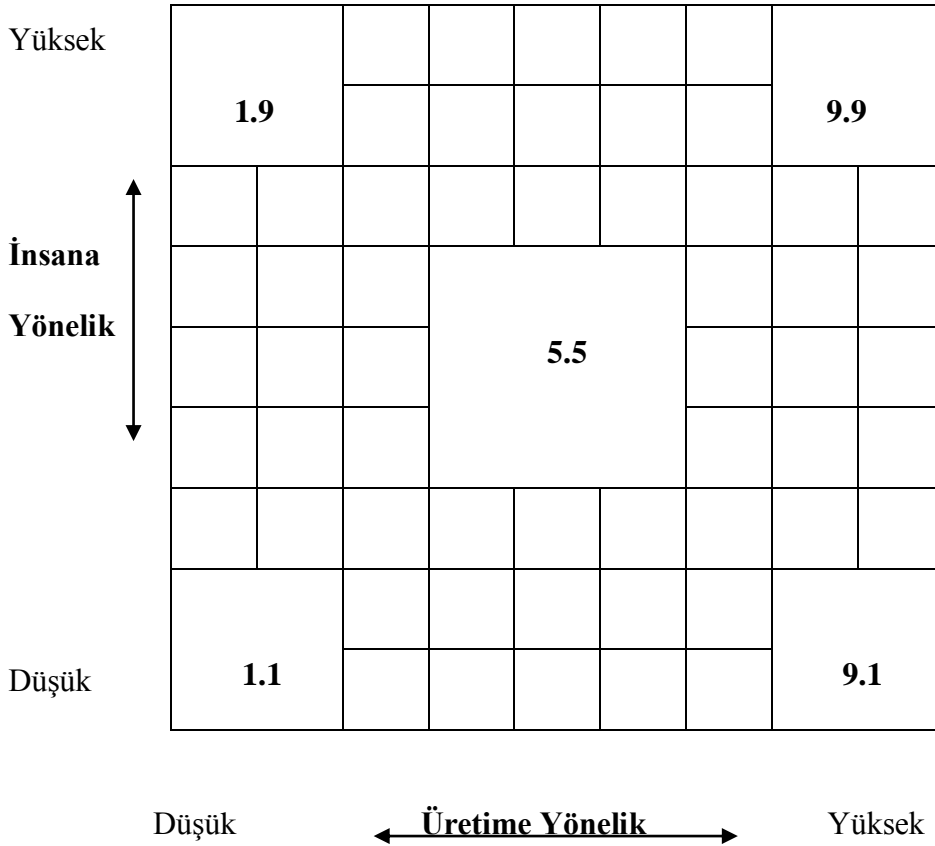
İşe yönelik davranışı yüksek, kişiye yönelik davranışı düşük bir lider, işlerin planlanması, zamanında yapılması konusunda işgörenlerini bilgilendirme konularına ağırlık veren bir davranış sergilemeyi tercih ederken, kişiye yönelik davranışı yüksek olan lider, işgörenleri ile iletişimine önem veren, sevgi, saygı ve güven ortamında bir iş ortamında çalışmayı tercih eden bir yaklaşım göstermektedir (Hodgetts, 1999: 543). Araştırmalar sonucunda lider davranış boyutlarından hem göreve yönelik davranışın, hem de insana yönelik davranışın en yüksek düzeyde olduğunda, liderin

etkinliğinden ve grup performansının artışından söz edilebilmektedir (Koçel, 2005: 571; Erçetin, 2000: 32).

Michigan State Üniversitesi Çalışmaları: Ohio State Üniversitesi ile eşzamanlı olarak yürütülen diğer bir liderlik araştırması ise Michigan State Üniversitesi araştırmalarıdır (Horner, 1997: 270). Michigan State Üniversitesi araştırmaları sonucunda da liderlik davranışına ilişkin 2 önemli boyut saptanmıştır. Bu boyutlar, *üretim odaklılık* (production – oriented) ve *çalışan odaklılık* (employee – oriented) boyutlarıdır (Langton ve Robbins, 2006: 261). Çalışan odaklı liderlik davranışında lider, çalışanların isteklerini önemser ve onları dikkate almaktadır. Üretim odaklı lider davranışında ise lider, örgütün amaçlara ulaşması için önceden belirlenmiş plan ve programlara uyulup uyulmadığını denetlemektedir (Koçel, 2005: 572). Michigan üniversitesi çalışmaları sonucunda, insan odaklı liderlik davranışının, çalışan motivasyonu ve verimliliğini üzerinde olumlu etkilerinin bulunması nedeniyle, üretime odaklılık lider davranışına göre lider etkinliğini arttırdığı ortaya çıkmıştır.

Blake ve Mouton Yönetim Matrisi: Blake ve Mouton'un liderlik sürecini açıklamak amacıyla kullandıkları yönetim matrisinde liderliğe ilişkin 2 boyut belirlenmiştir. Bunlar; insana yönelik olma (concern for people) ve üretime yönelik (concern for production) olma boyutlarıdır (Langton ve Robbins, 2006: 262). Araştırmalar sonucu ortaya çıkan bu iki boyut, Ohio State ve Michigan çalışmalarındaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Şekil 1.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi



Kaynak: Langton, N.ve Robbins, S. P. (2006). *Fundamentals of Organizational Behavior. (Third Canadian Edition)*. Canada: Pearson Education. s:262

Blake ve Mouton'un yönetim matrisinde 5 tip liderlik davranışı öne çıkmaktadır. **(1.1.)** Zayıf liderlik davranışını ifade etmektedir. Lider, organizasyonda işlerin yürütülmesi için en az çabayı göstermektedir. **(9.1.)** Görev odaklı fakat, insana ve insan ihtiyaçlarına verdiği değerin az olduğu bir yönetim biçimi sergileyen lider davranışını ifade etmektedir. **(1.9.)** İnsan ilişkilerine önem veren ve çalışma ortamında rahat ve arkadaşça bir ortamın yaratılmasını sağlayan lider davranışını ifade etmektedir.

(9.9.) Hem üretime hem de çalışan insanlara değer vererek bir takım kültürü yaratmayı hedefleyen lider davranışını ifade etmektedir. (5.5.) Çalışanların gereksinimleri ile örgütsel amaçların başarılmasının dengelendiği bir lider davranışını ifade etmektedir.

Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli: Rensis Likert öncülüğünde 1947 yılında yürütülen çalışmada, dört tip lider davranışı belirlenmiştir. Bunlar; istismarcı otoriter, yardımsever otoriter, danışmacı demokratik ve katılımcı demokratik lider davranışlarıdır. Tablo 1.5.'de Likert'in Sistem 4 Modeli'ne yer verilmektedir.

Tablo 1.5. Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
	İstismarcı Otokratik	Yardımsever Otokratik	Katılımcı	Demokratik
Astlarına Olan Güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi-Efendi anlayışında bir güven	Kısmen güvenir, kararlarla ilgili kontrol ister	Bütün konularda güveni tamdır.
Astların algıladığı serbesti	Astlarla ilgili konuları konuşmak istemezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissederler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
Ast-Üst İlişkisi	Astların fikrini oldukça nadir alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve kullanır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, T (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım. s: 596.

Davranışsal liderlik teorileri ile ilgili çalışmalar sonucunda; liderin insana yönelik davranışlarının, çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu ile ilişkili olduğu; üretime yönelik davranışlarının iş performansı ile ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Langton ve Robbins, 2006: 263).

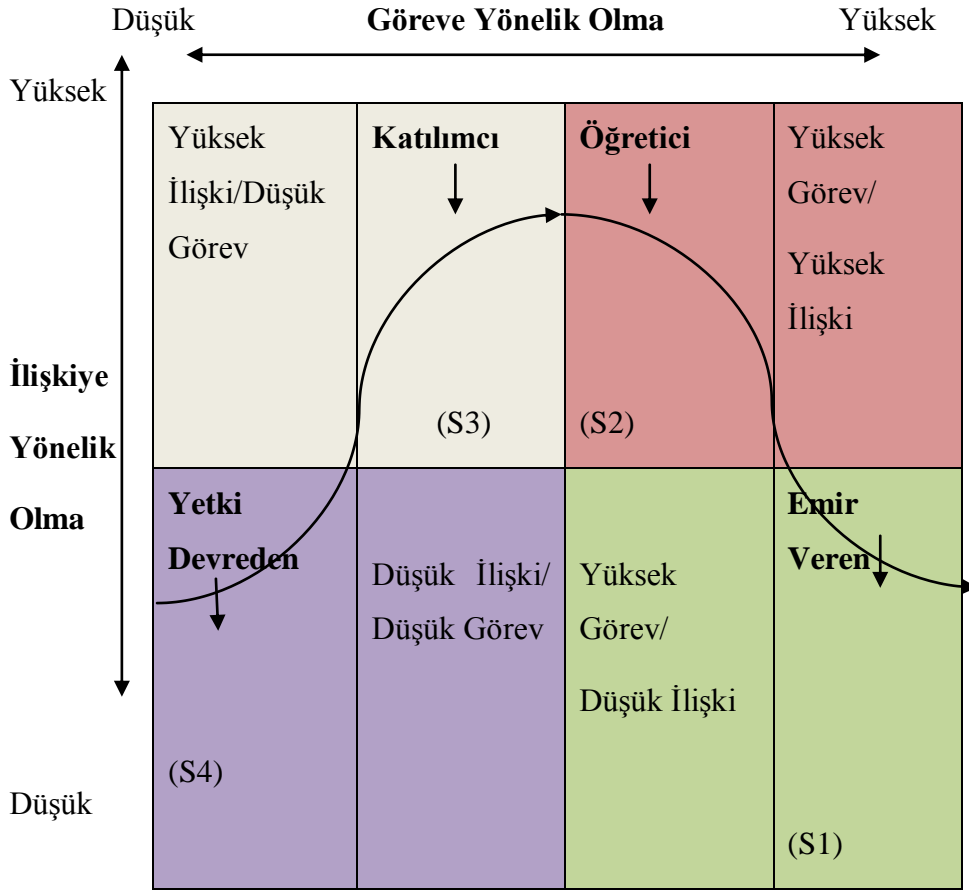
1.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik sürecini açıklamak konusunda özellikler teorisi ve davranışsal teorilerinin yeterli olmaması nedeniyle, liderlik araştırmalarında durumsal faktörlerin, liderin etkinliğine etkileri araştırılmaya başlanmıştır (Luthans, 1992: 292). Durumsallık teorisinin en önemli varsayımı, her durumda, her gruba ve her bireye uygulanabilecek tek bir liderlik tarzının olmayışıdır. Durumsal liderlik teorilerine göre, etkin olmak isteyen bir lider, davranışlarını durumsal değişkenlere göre belirlediği sürece amaçlara ulaşabilecektir. (Hersey, Blanchard ve Johnson, 1996: 120). Durumsal liderlik teorilerinden öne çıkan beş durumsal liderlik teorisi aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

1.4.3.1. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Modeli

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi, Blake ve Mouton'ın iki boyutlu liderlik teorisinden ve Ohio State üniversitesi liderlik araştırmalarından yola çıkılarak geliştirilmiştir (Eren, 2001: 449; Zel, 2001: 106). Bu teoride, işe yönelik ve ilişkiye yönelik lider davranışlarını, astların olgunluk düzeyleri ile ilişkilendirmek yoluyla, en etkin lider davranışının ortaya konmasını amaçlanmıştır. Teoriye göre lider, astlarının olgunluk düzeyine göre farklı liderlik davranışı sergilemek yoluyla etkinliğini arttırabilecektir (Erçetin, 2001: 42). Liderlik davranışları; emir verme, ikna etme, katılımcı ve yetki devredici şeklindedir. En etkili liderlik tarzı astların olgunluk düzeylerine göre değişiklik göstermektedir (Langton ve Robbins, 2006: 264). Teoride sözü geçen astların olgunluk düzeyi kavramının iki bileşeni mevcuttur. Bunlardan ilki, iş olgunluğudur. İş olgunluğu, bireyin, işini yapabilmek için bilgisinin, yeteneğinin, deneyiminin olması ile ilişkilidir. Olgunluğun diğer bileşeni ise, psikolojik olgunluktur. Psikolojik olgunluk, bireyin kendine güveni ve sorumluluk alabilmesine ilişkin bir kavramdır (Williams, 2007: 467). Şekil 1.3.'de Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Modeli aktarılmaktadır.

Şekil 1.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Modeli



Yüksek	Orta	Orta	Düşük
Yetenekli/ İstekli (R4)	Yetenekli/ İsteksiz (R3)	Yeteneksiz/ İstekli (R2)	Yeteneksiz/ İsteksiz (R1)
Yüksek	Astların Olgunluk Düzeyi		Düşük

Kaynak: Langton, N. ve Robbins, S. P. (2006). *Fundamentals of Organizational Behavior. (Third Canadian Edition)*. Pearson Education Canada. s: 264

Hersey ve Blanchard'ın araştırmaları sonucu belirlenen dört liderlik davranışı aşağıda aktarılmaktadır (Williams, 2007: 468).

R1 - S1: Düşük Düzeyde Olgunluk- Emir Veren Lider Davranışı: Astların düşük olgunluk düzeyi karşısında lider etkinliğini arttırabilmek için emir verici liderlik davranışını benimsemektedir. Emir verici liderlik tarzını benimseyen lider, ilişki odaklılık yerine görev odaklı bir yaklaşım sergilemektedir.

R2 - S2: Orta Düzeyde Olgunluk- ğretici Lider Davranışı: Astların olgunluk düzeyi belli bir oranda artmıştır. Astlar bu düzeyde hala yeteneksiz iken işi yapmak için hevesleri vardır. Lider astların bu olgunluk düzeyi karşısında, ikna edici bir lider davranışı sergilemeyi tercih etmektedir. Yüksek görev ve yüksek ilişki odaklı lider, astlarıyla iletişim halinde olarak işlerin tamamlanmasını sağlamaktadır.

R3 - S3: Orta Düzeyde Olgunluk- Katılımcı Lider Davranışı: Astların olgunluk düzeyleri artmaktadır. Buradaki astların diğer orta olgunluk düzeyindeki astlardan farkı, yeteneklerinin mevcut olup, motivasyon konusunda sıkıntılarının olmasıdır. Bu lider davranışında lider daha çok ilişki odaklıdır. Lider, astlarının kararlara katılmasını sağlayarak onları motivasyonu arttırabilmektedir.

R4 - S4: Yüksek Düzeyde Olgunluk- Yetki Verici Liderlik Davranışı: Astların olgunluk düzeyinin yüksek olduğu durumda lider, yetki devretme davranışı göstermektedir. Astların yüksek düzeyde olgun olması, liderin astlarına tamamen güvenmesini sağlamaktadır.

Olgun olmayan astlar için lider, işe yönelik lider davranışını benimsemeyi tercih ederken; astların olgunluk düzeyinin artmasıyla lider, astların görüşlerine önem vermeyi tercih etmektedir (Eren, 2001: 450).

1.4.3.2. Fiedler'in Lider Etkinliği Modeli

Fiedler'in durumsal liderlik teorisi (1974), liderin uygun ortam şartlarında ortaya çıkabileceği fikrinden doğmuştur (Başaran, 1998: 55). Fiedler, liderlikte en önemli unsurun bireyin temel liderlik stili olduğuna inanmaktadır (Robbins ve Judge, 2007: 409). Bu modele göre liderin grup düzeyinde etkili liderlik performansı, lider davranışının ortamın gerektirdiği koşullara uygun olması ile ilgilidir (Langton ve Robbins, 2006: 410).

Fiedler'in ortam şartlarına ilişkin değişkenlerini;

- ✓ Lider- Ast İlişkisi
- ✓ İşin Yapısı
- ✓ Liderin Pozisyon Gücü şeklinde ifade etmek mümkündür (Luthans, 1992:277).

Lider- Ast İlişkisi: Lider- ast arasındaki ilişki, astların lideri kabul etme durumuyla ilgilidir. Bireylerin liderlerine duyduğu güven ve saygının bir derecesidir (Robbins ve Judge, 2007: 410). Astlar lideri sevip sayıyorlarsa, liderlik sürecinde olumlu bir ortamdan söz edilebilmektedir (Erçetin, 2001: 36).

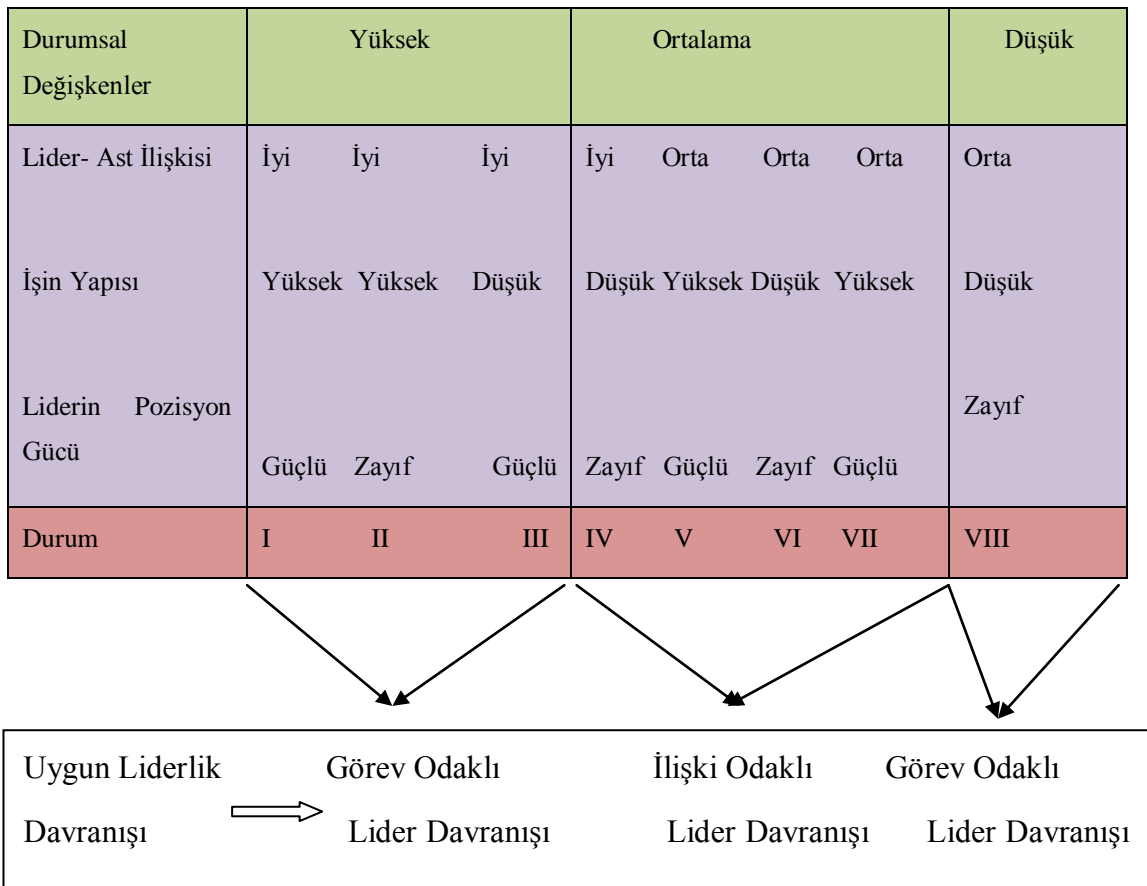
İşin Yapısı: Amaçlara ulaşmak için başarılması gereken iş ile ilgili daha önceden belirlenmiş yöntemlerin olup olmadığı, işin yapısını oluşturmaktadır. Buna göre işler, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere 2'ye ayrılmaktadır. Yapılandırılmış işler, liderlik süreci için olumlu bir ortam oluştururken, yapılandırılmamış işler olumsuz bir ortam oluşturmaktadır (Koçel, 2005: 599).

Liderin Pozisyon Gücü: Liderin örgütteki pozisyona dayalı gücü, liderin etkinliğini belirleyen diğer bir durumsal değişkendir. Diğer bir deyişle pozisyon gücü, liderin otoritesini kullanma biçiminin astlar üzerindeki etkinliği ile ilgili bir

değişkendir. Liderin örgütten kaynaklanan otoritesinin yüksek olduğu durumlarda, olumlu bir liderlik atmosferinden söz edilebilmektedir.

Fiedler'in durumsal liderlik teorisine göre, en olumsuz ve en olumlu olduğu durumlarda, liderin işe yönelik liderlik davranışını benimsemesi lider etkinliğini arttırken, görece olumlu ve olumsuz durumlarda liderin ilişkiye yönelik lider davranışı benimsemesi liderin etkinliğini arttırmaktadır. Fiedler'in lider etkinliği modeli aşağıdaki şekil yardımıyla ifade etmek mümkündür.

Şekil 1.4. Fiedler'in Lider Etkinliği Modeli



Kaynak: Kinicki, A. ve Kreitner, R. (2009). *Organizational Behavior. (Fourth Edition)*. New York: McGraw Hill. s: 353

Fiedler, örgütte çalışan bireylerin ilişki odaklı veya iş odaklı olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla “en az tercih edilen iş arkadaşı anketi”ni oluşturmuştur (Langton ve Robbins, 2006: 411). Bu anket çalışması sonucu, birey tarafından en az tercih edilen iş arkadaşı, uyumlu ve dost olarak görülüyorsa, bu birey/lider ilişki odaklıdır. En az tercih edilen iş arkadaşı olumsuz olarak tanımlanıyorsa, birey/lider iş odaklıdır.

1.4.3.3. Vroom, Yetton ve Jago’un Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Normatif karar verme süreci olarak da adlandırılan (Miner, 2005: 208) ve 1973 yılında geliştirilen Vroom- Yetton’ın durumsal liderlik teorisinde, liderin davranışının örgütteki değişkenlere bağlı olarak değişeceği ve liderin her koşulda farklı liderlik tarzı sergileyeceği ileri sürülmektedir (Erdoğan, 1991: 351).

Vroom- Yetton liderlik teorisinin diğer durumsal liderlik teorilerinden öne çıkan yönü, liderin örgüt içindeki herhangi bir durumsal değişken karşısında, nasıl davranması gerektiği ve hangi kararları alması gerektiği konusunda liderlerin izlemeleri gereken yolları açıklamaya çalışmasıdır (Luthans, 1995:309). Ayrıca modelin diğer bir katkısı da çalışanlar tarafından onaylanan kararların, örgütsel amaçlara ulaşmada etkin sonuçlar verdiğini ortaya koymasındır (Erdoğan, 1991:351).

Vroom- Yetton’ın liderlik modelinde, durumsal değişkenler karşısında uygun liderlik tarzının hangisinin olabileceği konusunda modeli açıklamak amacıyla karar ağacı kullanılmaktadır. Bu teoriye göre lider, belirli bir durum karşısında 5 farklı davranış sergileyebilmektedir (Miner, 2005: 210). Bu 5 farklı davranış, liderin otokratik eğilimden, kararları astlarıyla paylaşıcı demokratik eğilimine doğru sıralanmaktadır. Bu teori aynı zamanda örgütte oluşan sorunların analizi için 7 farklı soru kalıbıyla liderin hangi liderlik tarzını benimsemesi gerektiğini açıklamaktadır (Can, 1992: 196). Lider bu 7 farklı sorulara verdiği evet veya hayır cevaplarıyla beş farklı lider davranışından birini seçmektedir. Liderlik davranışının, bu yedi soruya

verdiği “evet” veya “hayır” cevaplarına göre şekillenmesi, teorininin durumsallığını göstermektedir. Bu sorular aşağıda yer almaktadır (Begeç, 1999: 56).

1. Sorunun çözümünde kaliteye gereksinim var mıdır?
2. Yüksek kalitede bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?
3. Sorun yapılandırılmış mı?
4. Etkili bir uygulama için kararların astlar tarafından benimsenmesi çok önemli midir?
5. Kararları tek başıma verirsem, astlarımın bunu kaul edeceklerinden kesinlikle emin miyim?
6. Astlar, bu sorunun çözümü sonucunda ulaşılacak örgütsel hedefleri benimsemişler midir?
7. Tercih edilen çözümler, astlar arasında çatışma meydana getirmekte midir?

Vroom, Yetton ve Jago'nun durumsal liderlik modeli, liderliği, astların da içinde bulunduğu bir karar verme süreci olarak ele almaktadır. Vroom ve Yetton karar ağacı modeline göre beş davranış biçimi aşağıda yer almaktadır (Yukl, 2010: 140).

- ✓ **Otokratik Lider I:** Lider, kendisi için gerekli bilgilere ulaşarak, sorunları kendisi çözmekte, kararları kendisi almaktadır.
- ✓ **Otokratik Lider II:** Lider astları aracılığıyla gerekli bilgilere ulaşarak yine sorunları kendisi çözmektedir.
- ✓ **Danışmacı Lider I:** Lider astlarıyla ayrı ayrı görüşerek astlarının öneri ve fikirlerini dinlemektir. Bütün farklı görüşlerden sonra lider bir karara vararak uygulamaya koymaktadır.
- ✓ **Danışmacı Lider II:** Bu liderlik davranışında lider, astlarının öneri ve fikirlerini bir grup halinde dinlemeyi tercih etmektedir. Lider kararı yine kendisi vermektedir.

- ✓ **Grup:** Lider astlarının öneri ve görüşlerini bir grup halinde dinlemeyi tercih ederek, grubun ortak bir karara varması için demokratik bir ortam yaratır.

1.4.3.4. Reddin'in Lider Etkinliği Modeli

Kanada New Brunswick Üniversitesi'nden William J. Reddin tarafından geliştirilen (Başaran, 1998: 58) lider etkinliği modeli, Blake ve Mouton'un 2 boyutlu liderlik modeline 3. bir boyut (etkinlik) eklenerek oluşturulmuştur (Eren, 2001:445). Lider davranışının belli bir duruma uygun ve kabul edilmesi etkin, kabul edilmemesi etkin olmayan liderlik davranışdır. Lider davranışının etkin olma veya olmama durumu, davranışın kendisinden değil, davranışın duruma uygun olup olmaması ile ilgilidir (Eren, 2001: 447).

Reddin, Blake ve Mouton'un 2 boyutlu liderlik modeline ilişkin 4 farklı lider davranışı belirlemiştir. Şekil 1.5.'de Reddin'in belirlediği 4 temel liderlik davranışı yer almaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94).

Şekil 1.5. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları

İlişki Boyutu

İLGİLİ LİDER (Yüksek İlişki Boyutu)	BÜTÜNLEŞMİŞ LİDER (Yüksek İlişki ve Görev Boyutu)
KOPUK LİDER (Düşük İlişki ve Görev Boyutu)	ADAMIŞ LİDER (Yüksek Görev Boyutu)

Görev Boyutu

Kaynak: Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İncelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2). s: 94

Bu dört temel lider davranışının her durum ve koşulda etkin olamayacağı düşüncesiyle Reddin'in, liderlik davranışlarının etkinlik boyutunu da ekleyerek, 8 farklı liderlik davranışı belirlemiştir. Bu liderlik davranışlarının 4'ü etkili, 4'ü ise, etkisiz liderlik davranışı temsil etmektedir (Zel, 2001: 126).

Tablo 1.6. Reddin'in Lider Etkinliği Modeli Davranış Boyutları

Lider Davranış Yönelimi	Liderlik Davranışı	Etkinlik
İlişki Odaklılık Yüksek Görev Odaklılık Düşük	Geliştirici Görevci	Yüksek Düşük
İlişki Odaklılık Düşük Görev Odaklılık Yüksek	Babacan Otoriter Otoriter	Yüksek Düşük
İlişki Odaklılık Yüksek Görev Odaklılık Yüksek	Yürütücü Uzlaştırıcı	Yüksek Düşük
İlişki Odaklılık Düşük Görev Odaklılık Düşük	Bürokrat Terkeden	Yüksek Düşük

Kaynak: Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.s:59; Bass, B. M. (1991). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Macmillian Publishing Co. Inc.s: 23

Reddin'in lider etkinliği teorisinde yer alan lider davranışlarının özelliklerine aşağıda yer verilmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95):

- ✓ **Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden- Deserter):** Lider, kurallara uyan bir davranış sergilemenin yanı sıra iletişimden ve bilgi paylaşımından kaçınan bir tavır sergilemektedir.
- ✓ **Etkili Kopuk (Bürokrat – Bureaucrat):** Lider, kurallara uyar, kendine güveni tamdır. Ayrıntıcı, dürüst ve eşitlikçi bir tavır sergilemektedir.
- ✓ **Etkisiz Adamış (Otoriter – Autocrat):** Lider, kararları tek başına alır. Kendisine itaat edilmesini isteyen ve baskıcı bir davranış sergilemektedir.

- ✓ **Etkili Adamış (Babacan Otoriter – Benevolent Autocrat):** Lider, örgütsel amaçlara nasıl ulaşılacağını bilen, çalışkan ve girişimci bir davranış sergilemektedir. Kısa ve uzun dönemli verimliliğe odaklanmıştır.
- ✓ **Etkisiz İlgili (Görevci –Missionary):** Örgüt içi çatışmalardan olabildiğince kaçınan, nazik bireylerdir. İşlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesi için çaba harcayan bu liderler, örgütsel çıktılarını ve denetimi dikkate almazlar.
- ✓ **Etkili İlgili (Geliştirici-Developer):** Lider, işgörenlerini dikkatle dinler. İşgörenlerin gereksinimlerine duyarlıdır. Bu bağlamda işgörenlerin gelişimine olumlu etkide bulunurlar.
- ✓ **Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı- Compromiser):** Lider, kötü kararlar veren, işgörenlerin kararlara katılımını gereğinden fazla kullanarak, yanlış kararlar alınmasına sebep olmaktadır. Ne zaman görev, ne zaman ilişki odaklı olması gerektiğini çoğu zaman karıştırmaktadır.
- ✓ **Etkili Bütünleştirici (Yürütme- Executive):** Çatışmayı etkin bir biçimde yönetebilen, yaratıcılığı ve katılımı teşvik eden bir davranış sergilemektedir.

Reddin'e göre lider, her durumda etkin olmak istiyorsa, "yaklaşım esnekliği becerisine" sahip olmalıdır. Yaklaşım esnekliği becerisi, her durumda etkinliğini arttırabilmek için, gerekli liderlik davranışının uygulanmasıdır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 96).

1.4.3.5. Yol –Amaç Teorisi

1970 ve 1971 yıllarında Robert House (1971) ve Martin Evans (1970) tarafından geliştirilen yol-amaç modeli, temelde motivasyon teorilerinden bekleme teorisine dayanmaktadır (Luthans, 1995: 280). Yol amaç teorisi, durumsallık

teorilerinin temel varsayımları gibi, liderlik davranışlarının durumsal değişkenlere bağlı olduğunu iddia etmektedir. Yol-amaç teorisindeki durumsal değişkenler; çalışanların özellikleri, çalışanlar üzerindeki çevre ve zaman baskısı ve işin niteliğidir (Koçel, 2005:603).

Yol-amaç teorisi, liderin davranışlarının çalışanların iş doyumu, motivasyonu ve performansı üzerine etkilerini ortaya koymaya çalışan kapsamlı bir durumsal liderlik yaklaşımıdır (House, 1971: 321, Evans, 1970: 92) Yol-amaç teorisinin temelleri, Georgopoulos ve diğerlerinin (1957) “A Path-Goal Approach To Productivity” adlı makalesine ve Vroom’un beklenti kuramına dayanmaktadır (House, 1971: 322). 1970 yılında Evans’ın yazmış olduğu “The Effects of Supervisory Behaviour on Path Goal Relationship” makalesi ve daha sonra 1971 yılında Robert House’ın “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness” makalesiyle yol-amaç teorisinin ana fikri ortaya çıkmıştır. Yol-amaç teorisinin gelişmesinde Ohio State Üniversitesinin çalışmaları da büyük önem taşımaktadır. Ohio State çalışmalarının farklı sonuçlar vermesi, liderlik çalışmalarında etkili liderliğin durumsal değişkenlere bağlı olabileceği fikrini doğurmuştur (House, 1971: 323).

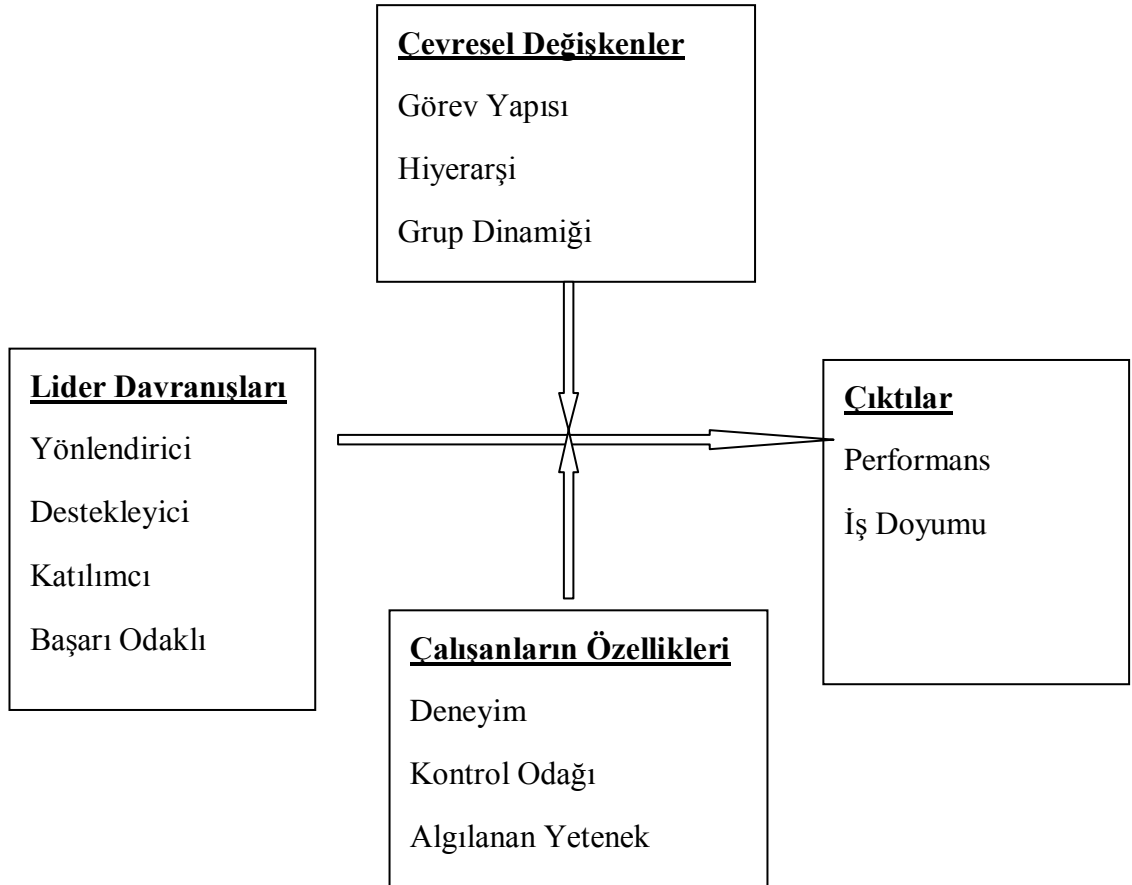
Yol-amaç teorisine göre liderin başarması gereken iki durum söz konusudur. İlk önce lider, örgüt amaç ve hedeflerini belirlemeli ve çalışanlarına hangi davranışın hangi ödülleri getireceği hakkında bilgi vermelidir. İkinci önemli görevi ise, çalışanların istenen davranışları karşısında onları desteklemek ve örgütsel amaçlara ulaşmalarını sağlayacak yolları göstermektir (Özkalp ve Kırel, 2010:318).

House’a göre (1971), lider çalışanlara amaçlara ulaşılması için gereken yolları onlar için açık hale getirmekte ve bu yolla çalışanların iş doyumu üzerinde olumlu etkiler sağlamaktadır (Yukl, 2010: 16). Yol-amaç teorisinin vurgusu aslında çok basittir. Liderin işi, çalışanların amacına ulaşabilmeleri için, astların kişisel doyumlarını arttırarak astları elinde tutmak ve bu doyumlara daha kolay ulaşabilecek yolları belirlemektir (Hodgetts, 1999: 549).

Teoriye göre liderin temel amacı, çalışanların hem kendi amaçlarına hem de örgütsel amaçlara etkili bir şekilde ulaşmasını sağlamak ve bu amaçlara ulaşırken çalışanlara doğru yolları göstermektir (Silverthorne, 2001: 151). Lider, çalışma ortamında çalışanları harekete geçirerek, çalışanların belirlenen performansa ulaşması için başarıya giden yolu onlara açık hale getirmek durumundadır. Teoriye göre lider ancak bu yolla başarı sağlayabilir (Sagie ve Koslowski, 1994: 40).

Yol-amaç teorisinin temel bileşenleri; bağımsız değişken olan lider davranışları, durumsal faktörler olma, çevresel değişkenler ve çalışanların özellikleri ve bağımlı değişkenler olan performans ve iş doyumudur. Yol-amaç teorisinin şekil üzerinden ifadesi Şekil 1.6.'da yer almaktadır.

Şekil 1.6. Yol-Amaç Teorisi



Kaynak: Langton, N. ve Robbins, S. P. (2006). *Fundamentals of Organizational Behavior (Third Canadian Edition)*. Canada: Pearson Education.s: 266

1.4.3.5.1. Yol-Amaç Teorisine Temel Oluşturan Motivasyon Teorileri

Yol-amaç teorisinin ortaya çıkışında iki motivasyon teorisinin katkısı oldukça fazladır. Bunlar Vroom'un beklenti kuramı ile Lawler ve Porter'ın Beklenti kuramıdır. Aşağıda yol-amaç teorisinin gelişmesine katkıda bulunan motivasyon teorilere yer verilmektedir.

1.4.3.5.1.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Yol-amaç teorisi, temelde motivasyonun süreç teorilerinden olan Vroom'un beklenti kuramına dayanmaktadır. Motivasyonun süreç teorileri, bireyin motive olmak için nasıl davrandığına odaklanır (Silverthorne, 2005: 98). Vroom'un beklenti teorisine göre ise, bir işin başarılması, bir davranışın ödüllendirilmesine bağlıdır (Özkalp ve Kirel, 2010: 293; Eren, 2001: 527). Vroom'un beklenti teorisinde motivasyon, 3 unsurun varlığına bağlıdır. Bunlar; bireyin ödüle verdiği değer (Valens), bireyin bir işle ilgili gösterdiği çabanın onu başarıya ulaştıracağı inancı (Beklenti) ve bireyin başardığı işin ona ödül getireceği inancıdır (Araçsallık). Vroom'un beklenti teorisi şu şekilde formülize edilmektedir (Newstrom ve Davis, 1997: 145).

$$\text{Valens} \times \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} = \text{Motivasyon}$$

- ✓ **Valens (Ödül ve Kişisel Amaçlar Arasındaki İlişki):** Bireyin bir ödülü arzulama derecesidir. Diğer bir ifadeyle, bir hedefe ulaşmak için bireyin duyduğu istektir. Bireyin bir ödüle diğer ödüllerden daha fazla değer vermesi, ödülün birey için tatmin etme amacına hizmet etmesinden kaynaklanmaktadır (Koçel, 2005: 649). Örneğin birey işyerinde terfi almayı çok arzuluyorsa, o birey için terfi, yüksek bir valense sahiptir. Valens – 1 ile + 1 arasında

değişen pozitif veya negatif değer almaktadır (Newstrom ve Davis, 1997: 146).

- ✓ **Beklenti (Çaba ve Performans Arasındaki İlişki):** Bireyin işinde gösterdiği çabanın onu başarıya ulaştıracağı inancı, bireyi daha fazla çaba göstermeye itmektedir. Beklenti bireyin algıladığı bir olasılıktır (Koçel, 2005: 649). Beklenti, bireyin göstereceği çaba ile performans arasındaki ilişki ile ilgili bir olasılık olduğundan, 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Yani 0'a yakın değerle düşük bir olasılık ifade edilirken, 1'e yakın değerle yüksek bir olasılık ifade edilmektedir.
- ✓ **Araçsallık (Performans ve Ödül Arasındaki İlişki):** Yapılan bir eylemin sonucunda ulaşılan ödülün, başka bir ödülün elde edilmesinde aracı olması *araçsallığı* ifade etmektedir (Başaran, 1991: 159). Örneğin bir işgörenin aldığı ücret, onun saygınlığını arttıran, ailesinin geçimini sağlayan bir araçtır.

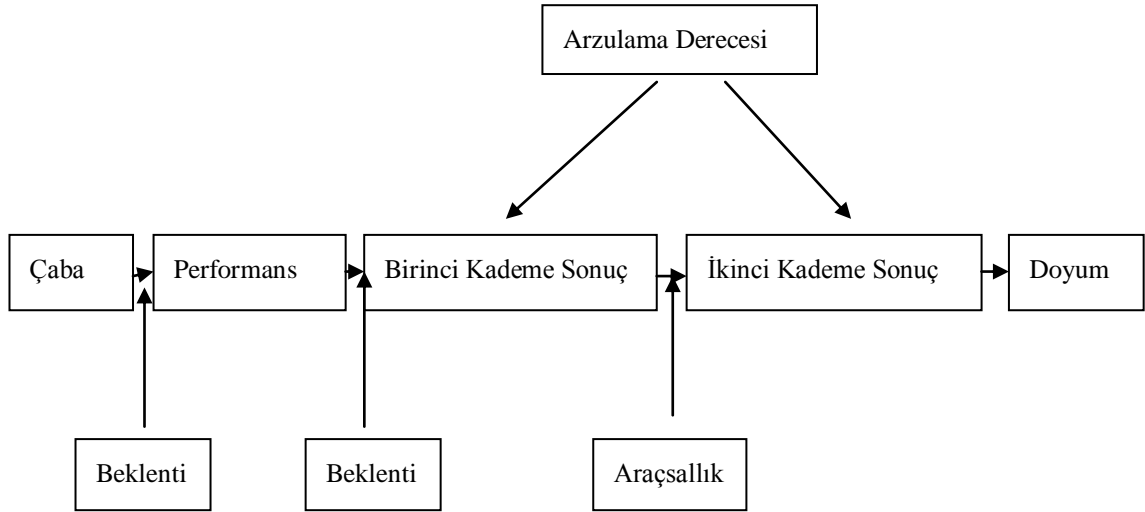
Beklenti teorisi, bireyin çaba, performans ve ödül arasındaki ilişkiye ilişkin algısına göre değişmektedir (Newstrom ve Davis, 1997: 149). Vroom'un beklenti teorisi, 1967 yılında Galbraith ve Cummings tarafından geliştirilerek, valensin içsellğine ve dışsallığına vurgu yapılmıştır (House, 1971: 322). O halde birey bir görev başarımında içsel ve dışsal çıktılara (ödüllere) değer vermiyorsa motivasyon azalacaktır (Gordon, 1993: 140).

Bir örnekle ifade etmek gerekirse, birey işini sevmiyorsa (içsel) veya iş başarımında beklediği ödülleri (dışsal) alamıyorsa motive olamayacaktır. İçsel valens aynı zamanda içsel bir motivasyonu oluştururken, doyum için yüksek bir araçsaldır. Birey beklentisinin onu tatmin edeceği düşüncesiyle motive olmaktadır (House, 1971: 323). Vroom'un beklenti teorisinde yer alan içsel ödüller ve dışsal ödüller aşağıda yer almaktadır (Eren, 2001: 531).

İçsel Ödüller: Bireyin bir iş başarımından sonra duyduğu kişisel doyumdur. Birey başardığı bir iş sonucunda kendi başarısına bir değer atfetmektedir.

Dışsal Ödüller: Dışsal ödüller, bireye genellikle üstleri veya meslektaşları tarafından verilen ödüllerdir. Dışsal ödüller bireye çevresi tarafından verilmektedir. Dışsal ödüllerin motivasyon unsuru olması bazı faktörlere bağlıdır. Bunlar; örgütün ödülleri yerine getirebilme gücü, örgütün ödüllendirmeyi istemesi, örgütün adil bir ödüllendirme sisteminin olmasıdır (Eren, 2001: 534). Şekil 1.6.'da Vroom'un Beklenti Teorisi aktarılmaktadır.

Şekil 1.7. Vroom'un Beklenti Teorisi



Kaynak: Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım. s. 649

Bu açıklamaların ışığında House'un Yol-amaç teorisini açıklamak için ortaya koyduğu motivasyon formülü aşağıda yer almaktadır (House, 1971: 323).

$$M = IV_b + E_1 [IV_a + \sum(E_2 EV_n)]$$

M = Motivasyon

IV_b = Bireyin işi gerçekleştirmeye verdiği içsel değer.

IV_a = Bireyin iş başarımına verdiği içsel değer.

E_1 = Bireyin çabasının işi başarıyla tamamlayacağına dair beklentisi.

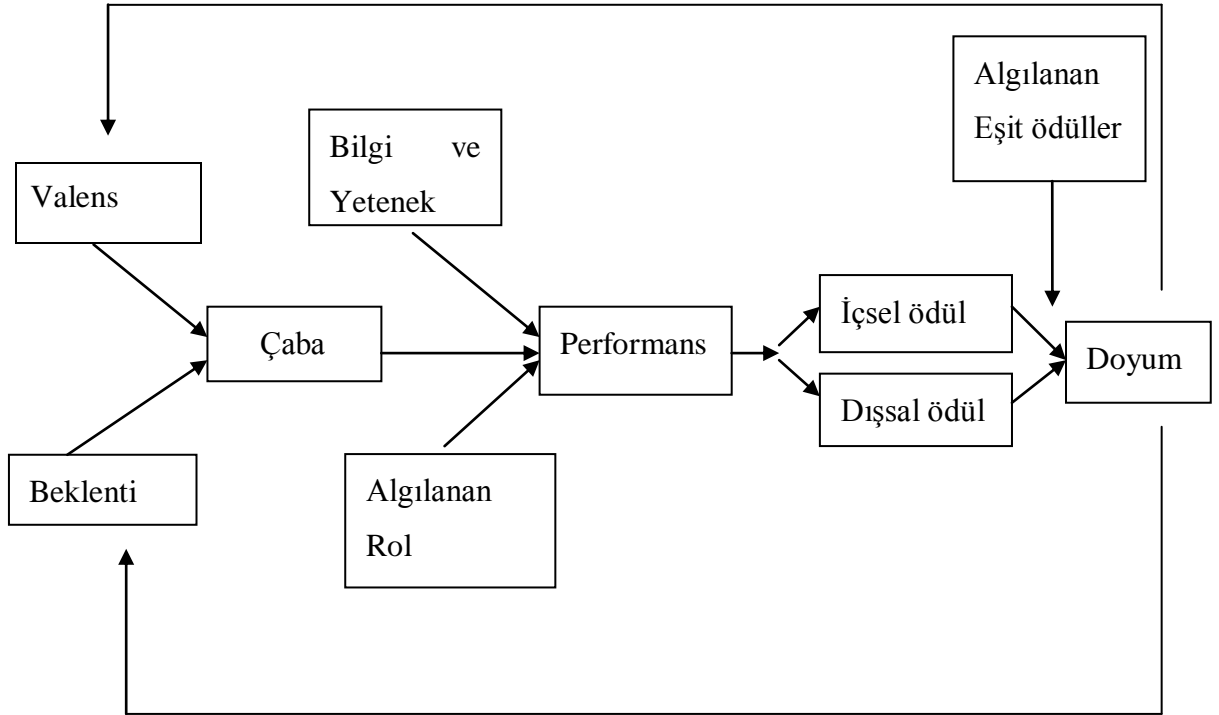
E_2 =Bireyin bir işi başarıyla tamamladığında ödül (dışsal) elde edeceğine dair beklentisi.

1.4.3.5.1.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi

1968 yılında Lawler ve Porter tarafından ortaya atılmıştır. Vroom'un beklenti teorisinin geliştirilmiş bir versiyonu olan teoride, bireyin bilgi ve yeteneği ile bireyin örgüt içinde kendini algıladığı rol, motivasyon üzerinde etkili olan iki değişkendir (Koçel, 2005:651). Diğer bir ifadeyle birey ne kadar çabalarsa çabalasın, işe ilişkin yeteneği yoksa ve örgüt içerisindeki rol algısı belirsizse, başarı göstermesi mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla işinden doyum duyması da mümkün olmayacaktır.

Lawler ve Porter'ın Vroom'un teorisine diğer önemli katkısı ise, örgüt içindeki ödüllendirme sisteminin işgörenlerce adil olarak algılanıp algılanmadığıdır (Eren, 2001: 537). Lawler ve Porter'ın Beklenti teorisi Şekil 1.8.'de aktarılmaktadır (Miner, 2005: 99).

Şekil 1.8. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi



Kaynak: Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I. Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E. Sharpe, Inc. s: 99

Beklenti teorileri, liderin motivasyona bağlı olan değişkenleri anlayıp yorumlamasına olanak sağlamaktadır (Eren, 2001: 537). House, lider davranışının etkinliğini açıklayabilmek amacıyla Vroom'un beklenti teorisiyle (1964) ve Porter ve Lawler'in (1968) motivasyon teorisi üzerinde değişiklikler yaparak Yol-amaç teorisinde farklı durumlar altındaki lider davranışları arasındaki farklılıkları açıklamaya çalışmıştır (Schuler, 1973: 46).

1.4.3.5.2. Yol-Amaç Teorisinde Yer Alan Lider Davranış Tipleri

Yol-amaç teorisi ile ilgili ilk çalışmalarda lider davranışları, Ohio State çalışmaları sonucu ortaya konulan 2 lider davranışı boyutuna dayanmaktadır. Bu liderlik davranışları, liderin insan odaklı veya görev odaklı olmasına ilişkin boyutları kapsamaktadır. Daha sonra House ve Mitchell'in (1974) tanımladığı dört lider

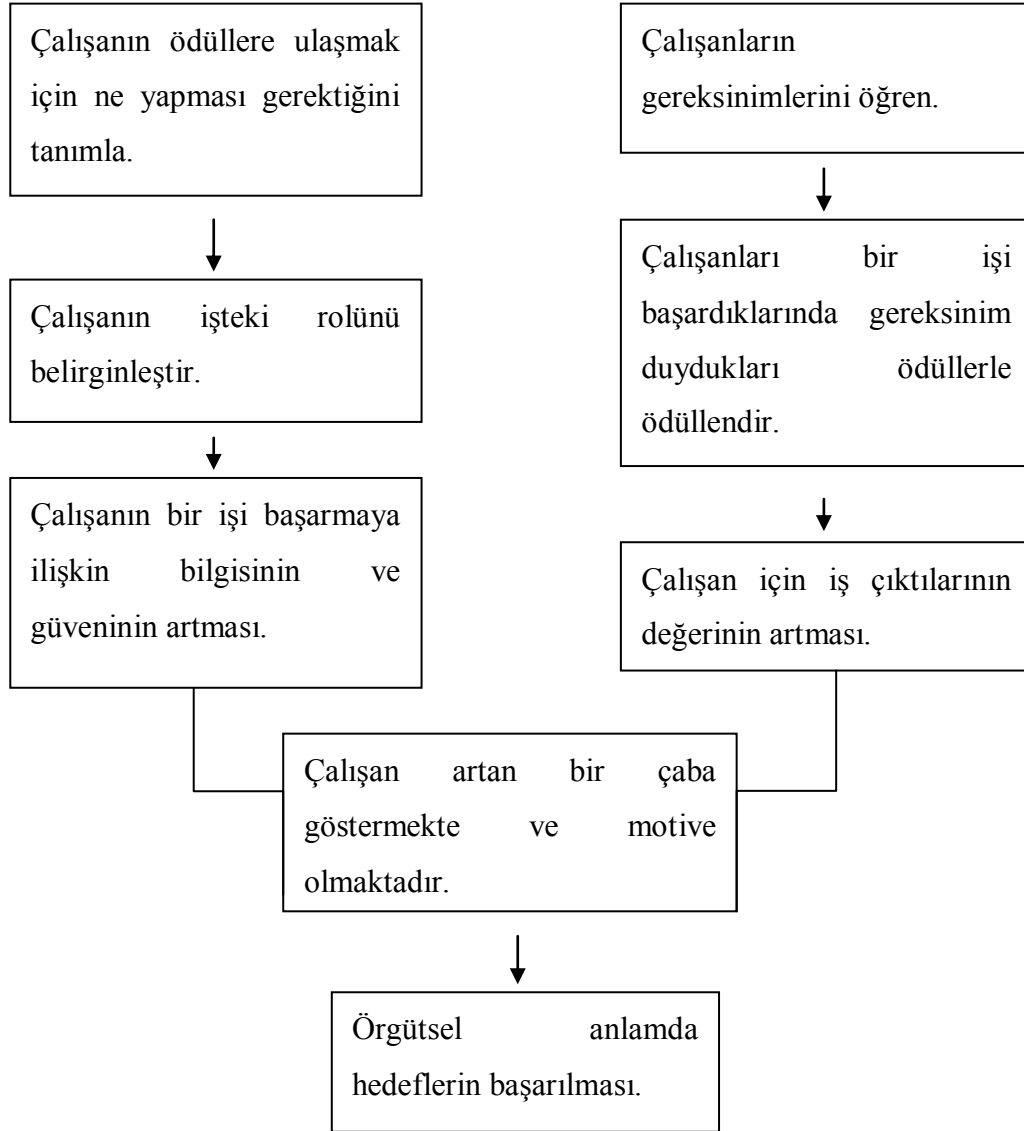
davranışı ile yol-amaç teorisi ile ilgili çalışmalar devam etmiştir. Bu liderlik davranışları; yönlendirici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarı odaklı liderliktir. 1991 yılında House, yol-amaç teorisinin farklı sonuçlar vermesi nedeniyle teoriyi revize ederek 8 liderlik davranışı belirlemiştir. Revize edilen yeni teoriye 4 tip lider davranışına ek olarak, karşılıklı kolaylaştırma davranışı, grup odaklı karar süreci davranışı, network'e (iletişim ağı) yönelik davranış ve değer temelli liderlik davranışları eklenmiştir (House, 1996: 336-343).

Lider, bu davranışları uygun durumlara göre çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu arttırmak için kullanmak yoluyla etkinliğini artırabilmektedir (Gordon, 1993: 340; Newstrom ve Davis, 1997: 212). Bir lider, farklı durumlar için farklı liderlik davranışı sergileyebilmektedir (Vecchio, 1991: 316). Etkili bir lider, hangi liderlik tipini ne zaman kullanacağını bilendir (Silverthorne, 2005: 70). Yol-Amaç Teorisine göre liderin başarılı olabilmesi için izlemesi gereken yollar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

Şekil 1.9.Yol-Amaç Teorisine Göre Liderin Başarı Yolu

Yolları Açık Hale Getirmek

Ödülleri Arttırmak



Kaynak: Daft, R. L. (1991). *Management Second Edition*. USA: The Dryden Press.s: 386

1.4.4. Yeni Liderlik Teorileri

Küreselleşme, yoğun rekabet, çok hızlı değişim günümüz işletmelerinin ayakta kalmasını oldukça güçleştirmektedir. Bu şartlar altında etkin liderlik giderek

daha fazla öneme sahip olmaktadır (Van Seters ve Field, 1990: 29). Yeni liderlik teorileri, örgütlerin hızla değişen çevre şartlarına uyumunu sağlayabilmek ve liderlerin bu değişime hızla cevap verebilmeleri amacıyla ortaya çıkmıştır. Bilginin hızlı bir şekilde aktarıldığı günümüz örgütlerinde, çalışanların daha eğitilmiş ve zeki olmaları, onları yönlendirecek liderlerin de en azından bu yetkinliklere sahip olmalarını neredeyse zorunlu hale getirmektedir (Langton ve Robbins, 2006: 268).

Yeni liderlik teorilerinin lider ile izleyenler arasındaki dinamiklerin açıklanmaya çalışılmasıyla ortaya çıkmıştır (Güney, 2006: 415). Değişimin gereksinimlerinden doğan yeni liderlik teorileri, eski liderlik teorilerinin aksine (yol gösterme, destekleme, ödül pekiştirme gibi), izleyenlere güven veren, onları zihinsel olarak uyardırmayı başaran, ilham veren ve vizyoner liderliktir (Shamir, House ve Arthur, 1993: 578). Yeni liderlik teorilerinde liderin etkileme gücüne ek olarak, liderin izleyenlerin duygularına hitap etmesi söz konusudur (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 167). Örgütlerin değişen gereksinimlerine cevap verebilmek amacıyla ortaya çıkan yeni liderlik teorileri başlığı altında, en sık araştırılan teoriler olan; karizmatik liderlik, etkileşimci/dönüşümcü liderlik teorilerinden kısaca söz edilmektedir.

1.4.4.1. Karizmatik Liderlik

Sosyal bilimler araştırmalarında “olağandışı lider”leri tanımlayabilmek amacıyla ortaya atılan karizmatik liderlik kavramı, pek çok araştırmaya konu olmuştur (Crant ve Bateman, 2000: 63). Yunanca kökenli bir kelime olan “karizma” ilahi bir hediye olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2010: 263). Karizma kavramı ilk defa Max Weber tarafından kullanılmıştır. Weber, yöneticinin yetki türleri anlamında karizmatik yetkiyi, yöneticinin sahip olduğu ilahi bir yetenek olarak tanımlamaktadır (Gül ve Çöl, 2003: 163).

Karizmatik liderlik, bireylerin liderine atfettikleri özelliklerden ortaya çıkmıştır. Karizmatik liderler, kendine güvenleri olan ve diğer insanları etkileme

gereksinimleri yüksek bireylerdir (Özkalp ve Kırel, 2010: 330). Örgütsel davranış alanında karizma ve karizmatik liderlik kavramını ilk kullanan kişi Robert House'dır (Robbins ve Judge, 2007:432). Yapılan araştırmalarda karizmatik liderlerin, karizmatik olmayan liderlere göre farklı davranışlar sergilediği ortaya çıkmıştır. Bu davranışlar 6 başlık altında toplanabilir (Rowden, 2000: 32).

- ✓ Vizyon ve hitabet yeteneği
- ✓ İzleyenlerin gereksinimlerine duyarlılık
- ✓ Çevresel duyarlılık
- ✓ Geleneksel olmayan davranış biçimi
- ✓ Kişisel riskler alabilme
- ✓ Statükocu yaklaşımdan uzak durma.

Karizmatik liderliğin diğer liderliklerden ayrılan diğer bir yönü ise, izleyicilerin karizmatik liderlerle kurduğu duygusal bağ, izleyenlerin motivasyonlarını, davranışlarını, düşüncelerini etkileyebilme gücü gibi özelliklerdir. Karizmatik liderlik, izleyenlerin yüksek motivasyonu, iş tatmini ve performanslarında artış gibi bireysel ve örgütsel sonuçları barındırmaktadır (Crant ve Bateman, 2000:64).

1.4.4.2.Etkileşimci /Dönüşümcü Liderlik

Etkileşimci liderlik, liderin izleyenlerin ne yapması gerektiğini, amaçlara nasıl ulaşılacağını gösteren bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderler, standart kural ve prosedürlere uyulmasını beklerler. Etkileşimci liderliğin iki davranışsal boyutu bulunmaktadır. Bunlar; *şartlı ödül ve istisnalarla yönetim*dir (Güney, 2006: 419). *Şartlı ödül*, işin zamanında bitirilmesi sonucunda liderin çalışanlarını ödüllendirmesine ilişkin bir kavramdır. Etkileşimci liderlikte, *istisnalarla yönetim*, aktif veya pasif şekilde olabilmektedir. Pasif istisnalarla yönetim şeklinde lider, belirlenen kural ve standartların dışına çıktığında müdahale eder. Aktif istisnalarla

yönetim şeklinde ise lider, işgörenlerini sürekli kontrol altında tutarak, standart ve kuralların dışına çıkmadan düzeltme yoluna gitmektedir.

Dönüşümcü liderlik James MacGregor Burns (1978) ve Bernard M. Bass (1985) tarafından ortaya atılmıştır (Stone, Russell, ve Patterson, 2004: 349). Dönüşümcü liderlik “değişim”le ilgilidir. Dönüşümcü lider bireylerin performanslarının en yüksek seviyeye çıkarmak için mevcut durumda ne gibi değişiklikler yapılması gerektiğini belirler ve mevcut durumu değiştirir (Harris ve Hartman, 2002: 245).

Dönüşümcü liderlik, hem liderin hem izleyicilerin iş performansını ve motivasyonu arttırmak için birbirlerini karşılıklı olarak etkiledikleri bir süreçtir (Silverthorne, 2005: 68). Dönüşümcü liderlik, bireylerin örgüt çıktılarının öneminin farkındalıklarının arttırarak onları dönüştürme ve bu yolla, örgüt için daha iyi işler yapabilmesini sağlamaktadır. Bir örgütün dönüşmesi ancak liderin örgütün değişim gereksinimini doğru bir şekilde ifade edebilmesiyle sağlanabilir (Silverthorne, 2005: 69).

Dönüşümcü liderlikte liderin bireyleri etkileme süreci, entelektüel anlamda izleyicileri uyararak onları örgüt için hizmet etmenin önemini anlayan bireyler olmasını sağlamaktır (Özaralli, 2003: 335) Dönüşümcü liderliğe temel oluşturan 4 boyuttan söz etmek mümkündür. Bu dört boyut liderin sahip olduğu *karizma*, *bireylere verdiği değer*, *entelektüel olarak bireyleri uyarabilme* ve *ilham verici* olmak şeklinde ifade edilebilir (Özaralli, 2003: 336).

Dönüşümcü liderlik davranışı 3 evrede ortaya çıkmaktadır (Budak ve Budak, 2004: 427). İlk evrede lider, örgüt için gerekli değişimin farkında olarak yöneticileri bu değişimin gerekliliğine ikna etmektedir. İkinci evrede ise lider, paylaşılan bir vizyon belirleyerek örgüt üyelerince bu vizyonun benimsenmesini sağlamaktadır.

Son evrede ise, dönüşümcü lider, örgütte meydana gelen değişimi örgüt kimliği haline getirmektedir.

1.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE LİDERLİK ARAŞTIRMALARI

Konaklama işletmelerinde yapılan pek çok liderlik araştırması mevcuttur. Bu çalışmalardan bir kısmı liderliğin davranışsal boyutuna araştırmış (Shortt, 1989; Worsfold, 1989; Cichy ve Schmidgall 1996; Kozak ve Uca, 2008), bir kısmı ise liderliğin durumsal boyutunu araştırmıştır (Nebel ve Stearns, 1977; Testa, 2009). Bazı araştırmalarda ise, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları incelenmiştir (Tracey ve Hinkin, 1994; Erkutlu, 2008). Aşağıda son beş yılda konaklama işletmelerinde yapılmış bazı liderlik araştırmalarına ve bulgularına yer verilmektedir.

Taşkıran'ın (2006), yaptığı çalışmada, otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin liderlik yönelimlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerin üst düzey yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre otel işletmelerinde, yöneticilerin görev odaklı liderlik boyutu yöneliminin insana yönelik liderlik boyutu yönelimine göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Araştırmaya göre, yöneticilerin eğitim düzeyi arttıkça, her iki liderlik boyutlarına ilişkin yönelimleri de artmaktadır. Benzer şekilde, yöneticilerin kıdemleri arttıkça, liderlik boyutlarına ilişkin yönelimleri artmaktadır. Araştırmadan çıkan diğer bir sonuç ise, liderlik eğitimi alan yöneticilerin, insana yönelik liderlik boyutuna ilişkin yönelimlerinin artmasıdır.

Yavuz (2009), Antalya, Aydın ve Muğla'daki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde işgörenler üzerinde yaptığı çalışmada, işgörenlerin dönüşümcü liderlik davranışına ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumlarını ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma analizine dahil edilebilen 678 veriden sağlanan araştırma sonucuna göre, işgörenlerin dönüşümcü liderlik davranışını yüksek düzeyde algıladığı bulgulanırken, işgörenlerin orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları bulgulanmıştır.

Araştırmadan çıkan diğer bir sonuç ise, işgörenlerin yaşlarının ilerledikçe örgütsel bağlılık seviyelerinin arttığıdır. Araştırmaya göre, kadınların dönüşümcü liderlik davranışı algılamaları ile erkeklerin dönüşümcü liderlik davranışı algılamaları arasında anlamlı bir fark bulgulanmıştır. Buna göre kadınların dönüşümcü liderlik davranışı algılamaları erkeklerden daha yüksek çıkmıştır.

Avcı ve Topaloğlu (2009), Muğla İlindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki 308 alt, orta ve üst kademe yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada, liderlik davranışının hiyerarşik kademelerde farklı algılanıp algılanmadığını ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmada liderlik davranışı 5 boyutta incelenmiştir. Araştırmada kullanılan liderlik davranışı boyutları; çalışan odaklı-liderlik, vizyoner liderlik, ilişki odaklı liderlik, risk alan liderlik, kontrol odaklı liderliktir. Araştırmada, her hiyerarşik kademe bulunan yöneticinin bir üst konumdaki yöneticisinin liderlik davranışını değerlendirmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya göre liderlik davranışının algılanması hiyerarşik kademelere göre farklılık göstermektedir. İlişki odaklı liderlik davranışı ile, kontrol odaklı liderlik davranışının algılanmasında hiyerarşik kademeler arasında anlamlı bir fark bulgulanmış olup, bu farklılığın işgörenler ile orta kademe yöneticilerinden kaynaklandığı ortaya konmuştur. Bu farklılığın sebebi ise orta kademe yöneticilerinin fonksiyonel işlerin yönetiminde aktif rol almalarının dolayısıyla daha kontrol odaklı olmaları ile açıklanmaktadır.

Zopiatis ve Constanti (2010), Kıbrısta bulunan konaklama işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada, liderlik davranışının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ilişkisini araştırmışlardır. 141 otel yöneticisiyle yapılan çalışmada, yöneticilerin kendi liderlik davranışlarını nasıl değerlendirdiklerini belirlemek amacıyla Bass ve Avolio'nun "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği"nin kısa formundan yararlanılmıştır. Yöneticilerin tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla "Maslach Tükenmişlik Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda dönüşümcü liderliğin, kişisel başarı hissiyle pozitif olarak ilişkili olduğu bulgulanırken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Bununla birlikte etkileşimci liderlik davranışının kişisel başarı hissiyle pozitif bir ilişki gözlenmekle

beraber, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile düşük bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Serbest bırakıcı liderlik davranışı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif bir ilişki ortaya konmuştur.

Gill ve Diğerleri (2010), Kanada ve Hindistan'daki konaklama işletmeleri ve restoranlar üzerinde yaptıkları çalışmada, işgörenlerin dönüşümcü liderlik algılamaları ile güçlendirmeye ilişkin arzuları arasında ilişki incelenmiştir. Bunun yanında, Kanada ve Hindistan'daki konaklama ve restoran işletmelerinde, kültür boyutlarından *güç mesafesi* boyutu ile ilgili anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Güç mesafesi kavramı, bireylerin yöneticilerinin emirlerini yerine getirirken kendilerini yöneticileriyle aynı seviyede görüp görmediklerine ilişkin bir kültür boyutu kavramıdır. Diğer bir ifadeyle, güç mesafesi yüksek olan bireyler, yöneticilerinin talep ve emirlerini sorgulamadan kabul eder, onlara göre yöneticileri kendilerinden daha güçlüdür. Diğer yandan, güç mesafesi düşük olan bireyler, yöneticilerinin talep ve emirlerine karşı sorgulayıcı bir tavır sergilerler. Çalışmada, güç mesafesi bakımından farklılık göstermeleri itibarıyla Kanada ve Hindistan'daki konaklama ve restoran işletmeleri seçilmiştir. 230'u Kanada'dan, 266'sı Hindistan'dan olmak üzere toplam 496 veriye ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda gerek Kanada'daki konaklama ve restoran işletmelerinde, gerekse Hindistan'daki konaklama ve restoran işletmelerinde, dönüşümcü liderlik davranışını algılayan işgörenlerin, güçlendirmeye ilişkin arzularının da arttığı bulgulanmıştır. Kanada ve Hindistan'daki konaklama ve restoran işletmelerinde işgörenlerin dönüşümcü liderlik davranışını algılama seviyeleri ile işgörenlerin güçlendirmeye ilişkin arzuları seviyelerinde anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Sonuca göre, dönüşümcü liderlik davranışını algılama ve işgörenin güçlendirmeye ilişkin arzusunun Kanada'daki işgörelere kıyasla daha düşük olduğu bulgulanmıştır. Diğer bir sonuç ise, toplam örneklem içerisinde restoran işletmelerindeki işgörenlerin, dönüşümcü liderlik algılama seviyelerinin, konaklama işletmelerindeki işgörelere kıyasla daha düşük olduğudur.

Asree, Zain ve Razalli (2010), konaklama işletmelerinde liderlik yeteneğinin ve örgüt kültürünün, müşteri gereksinimlerine anında cevap verebilme ve dolayısıyla işletme performansına etkilerini araştırmışlardır. Araştırma, Malezya'nın çeşitli bölgelerinde yer alan 1-5 yıldız arasında değişen 88 konaklama işletmesinde yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre, liderlik yeteneğinin ve örgüt kültürünün müşteri gereksinimlerine anında cevap verebilme ile pozitif ilişkilendiği bulgulanmıştır. Müşteri gereksinimlerine hızlı cevap verebilme ise, işletme performansını olumlu yönde arttırdığı ortaya konmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU, İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞ DOYUMU TEORİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde, iş doyumunu kavramından ve iş doyumuna etki eden faktörlerden söz edilerek, iş doyumunu teorileri açıklanmaya çalışılmaktadır. Daha sonra konaklama işletmelerinde, iş doyumunu ile ilgili yapılmış bazı araştırmalara yer verilmektedir.

2.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI

İnsan kaynakları ve örgütsel davranış yazınında önemli bir yere sahip olan iş doyumunu kavramı, genel anlamda bireyin işinden duyduğu memnuniyet olarak tanımlanabilmektedir. İş doyumuna kavramına ilişkin yapılan ilk çalışmaların Robert Hoppock'a (1935) ait olduğunu söylemek mümkündür (Worrell, 2004:10). Alanyazında yer alan iş doyumunu kavramlarından bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

Locke iş doyumunu “Bireyin işini olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur” (Aktaran: Özkalp ve Kirel, 2010: 114) şeklinde tanımlamaktadır. İş doyumunu, bireylerin kendi değerlerinin ve standartlarının yaptıkları iş ile uyumlu olduğunda ortaya çıkan bir duygudur (Gordon, 1993: 48).

Miner (1992) ise iş doyumunu, bireyin iş ortamındaki davranışlarına yön veren bir tutum olarak tanımlamıştır. Barutçugil'e göre (2004) iş doyumunu, “*bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin, gereksinimleriyle ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu*” dur (Aşık, 2010: 34). İş doyumunu kavramı ile ilgili literatürde yer alan diğer tanımlar Tablo 2.1.'de aktarılmaktadır.

Tablo 2.1. İş Doyumu Tanımları

Yazar Adı	Yıl ve Sayfa Numarası	Tanım
Speroff	(1955: 69)	İş doyumu; bireyin işine, çalışma arkadaşlarına, yönetimin tutum ve davranışlarına, yönetime duyduğu güvene karşı gösterdiği tepkileridir.
Dunn	(1972: 26)	İş doyumu; işgörenin işi hakkında hissettiği herşeydir.
Schneider ve Snyder	(1975: 31)	İş doyumu, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir.
Kalleberg	(1977: 126)	İş doyumu, işgörenin mevcut işine ve iş özelliklerine yönelik duygusal tutumudur.
Cranny, Smith ve Stone	(1992: 1)	İş doyumu, bir bireyin beklentileri ile beklentilerinin karşılanması arasında yaptığı karşılaştırmalar sonucunda kişinin işine karşı beslediği duygusal tepkidir.
Miner	(1992: 116)	İş doyumu, bireyin davranışlarına yön veren bir tutumdur.
Lawler	(1994: 96)	İş doyumu, işgörenin işten beklentileri ve iş çıktıları arasındaki ilişkidir.
Scandura ve Lankau	(1997: 397)	İş doyumu; işgörenin işi ve çevresiyle ilgili olarak yaptığı genel değerlendirmelerin bir sonucudur.
Spector	(1997: 2)	İş doyumu; genel olarak işgörenin işi ya da işin farklı boyutları hakkında neler hissettiği veya nasıl hissettiğidir.
Greenberg ve Baron	(1997: 178)	İş doyumu; bireylerin işlerine yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkisidir.
Testa	(1999: 155)	İş doyumu; bir işgörenin işini, işe ilgili deneyimlerini, memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi sonucunda gerçekleşmektedir.

Green ve Butkus	(1999: 16)	Çaba → Performans → Çıktılar (zam-ödüller) İş Doymu
Oshagbemi	(2000a: 88)	İş doymu; bireyin işine yönelik arzulan, beklenen ya da hakedilen çıktılar ile gerçek çıktılarının kıyaslanması ile ortaya çıkan sonuçlara gösterdiği duygusal tepkidir.
Lam ve Diğerleri	(2001b: 36)	İş doymu; işin özelliklerine yönelik işgörenin gösterdiği tutumdur.
Lund	(2003: 222)	Bireyin işinden ne beklediği ile işinin kendisine ne sunduğu arasında algılanan fonksiyon ilişkisidir.
Davis	(2004: 496)	İş doymu; işgörenin işine ya da iş durumuna yönelik beslediği olumlu duyguların toplamıdır.
Kim ve Diğerleri	(2005: 174)	İş doymu; işgörenin işine yönelik genel duygusal değerlendirmesidir.
Dhanasarnsilp ve Diğerleri	(2006: 161-162)	İş doymu; bireyin işine yönelik tutumdur. İş doymu; hem bireyin bugünkü gereksinimlerini karşılayan hem de gelecekteki gereksinimlerinin karşılanmasını taahhüt eden işe yönelik geliştirdiği tutumun bir sonucudur.
Hwang ve Kuo	(2006: 254)	İşgörenin işinden neler beklediği, istediği ve işini nasıl değerlendirdiği ile ilgili varılan sonucun olumlu duygusal cevabıdır.
Chen Yi	(2007: 73)	İş doymu; işgörenin işine yönelik zihinsel, duygusal ve fiziksel duygularını ifade etmektedir. İş doymu; işgörenlerin işlerine yönelik (çoğunlukla) duygusal (hem olumlu hem olumsuz) tepkilerinin ölçümüdür.
Chen	(2008: 106)	İş doymu, bireylerin işlerine yönelik duygu, tutum ve tercihlerini ifade etmektedir.

Kaynak: Koroğlu, Ö. (2011). İş Doymu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Balıkesir.s:21

İş doyumunu genel bir ifadeyle, bireylerin işlerine karşı olan tutumlarını ifade etmektedir. Bireyin işine karşı tutumu olumluysa iş doyumundan, olumsuzsa iş doyuumsuzluğundan söz etmek mümkündür. İş doyumunun önemli olmasının iki temel sebebi vardır. Birincisi, iş doyumunun bireylerin ruh sağlığını ve fiziksel sağlığını etkileyen önemli bir faktör olması, ikincisi ise, bireyin işteki performansını ve dolayısıyla işteki üretimini etkileyen bir faktör olmasıdır (Aşık, 2010: 32; Arnold ve diğerleri, 2005: 257; George ve Jones, 2008: 84).

Günümüzde bireylerin işten doyum sağlamaları, örgütün ürün ve hizmet üretimi kadar önemli bir unsur haline gelmiştir (Başaran, 1991: 198). İş doyumunu, ücrete ilişkin değişkenler, işin ilgi çekici olması, işin bireylerin gelişimine katkı sağlaması, yükselme ve terfi olanaklarının sağlanması, yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumları gibi unsurların temel bileşiminden oluşmaktadır. İşyerinde sağlanan iş doyumunun, örgütsel bağlılığı artırma, verimde ve üretim yükseliş gibi örgütsel sonuçlarının yanı sıra bireylerin motivasyonu üzerinde de pek çok olumlu etkisi bulunmaktadır (Silverthorne, 2005: 171). İş doyumunu kavramına ilişkin üç boyuttan söz etmek mümkündür (Luthans, 1992: 114).

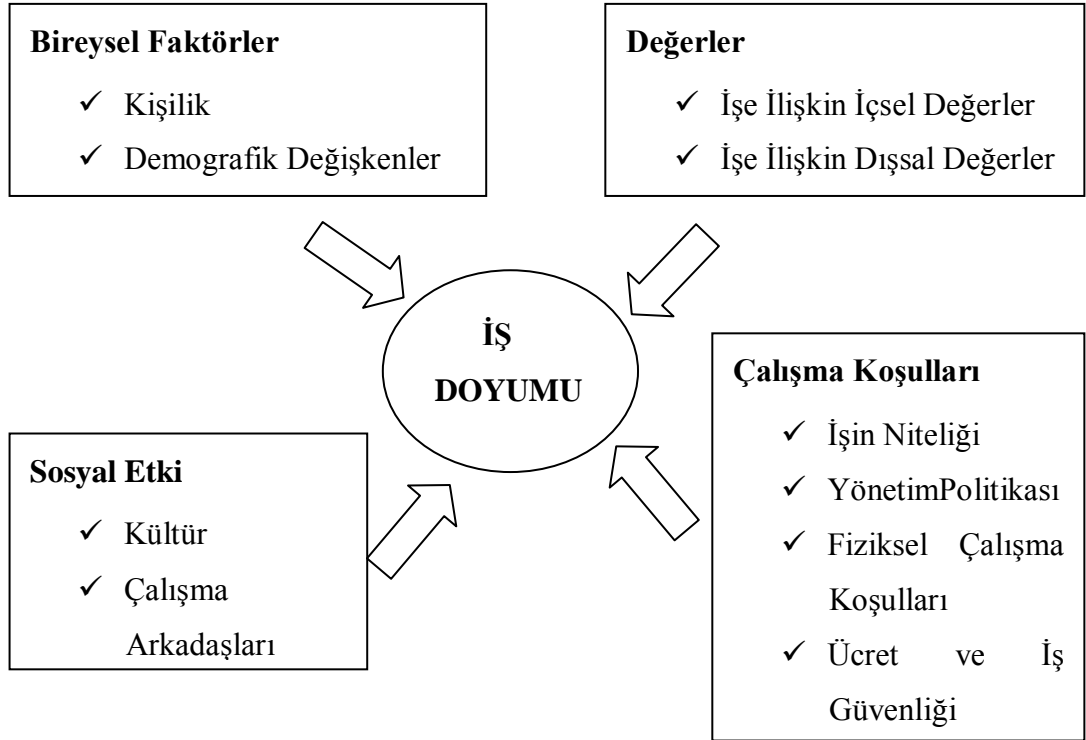
1. İş doyumunu, çalışanın işi ile ilgili duygusal bir tepkisi olduğu için ancak ifade yoluyla anlaşılabilir.
2. İş doyumunu, çalışanın işe ilişkin beklentisinin ne ölçüde karşılandığının bir ifadesidir.
3. İş doyumunu, işin kendisine, örgütsel ve çevresel pek çok değişkenin bileşiminden oluşan bir tutumdur.

2.2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bireylerin işinden doyum alması, örgütsel, bireysel, toplumsal düzeydeki değişkenlerle yakından ilişkilidir. İş doyumunu etkileyen faktörleri dört grup altında toplamak mümkündür (George ve Jones, 2008: 84). İş doyumuna etki eden dört

temel faktör; bireysel faktörler, iş koşulları, değerler ve sosyal - etkidir. Şekil 2.1.'de iş doyumunu etkileyen temel faktörler ve alt faktörler gösterilmektedir.

Şekil 2.1. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler



Kaynak: George, J. M. ve Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson: Prentice Hall.s: 85

2.2.1. Bireysel Faktörler

Bireyin işinden doyum almasını etkileyen bireysel faktörleri, kişilik faktörü ve demografik faktörler başlıkları altında toplamak mümkündür.

2.2.1.1. Kişilik

Kişilik genel bir tanımla, bireyi diğerlerinden ayıran, bireyin iç ve dış çevresine ilişkin edindiği deneyimler sonucu yapılaşmış ilişki şeklidir (Zel, 2001:

21). Kişilik bireyin nasıl düşündüğü, algıladığı ve davrandığına yön veren, bu yönüyle iş doyumunu etkileyen önemli bir faktördür (George ve Jones, 2008. 84). Greenberg ve Baron, (1997) işin özellikleri ile kişinin özellikleri örtüştüğü zaman iş doyumunun ortaya çıktığını ifade etmişlerdir (Koroğlu, 2011: 41).

Kişilik, bireyin dünyayı nasıl algıladığını ve davranışlarını açıklayan önemli bir anahtardır. Bu bağlamda bireyin hayata karşı verdiği tepki ile işe karşı verdiği tepki belli bir paralellik göstermektedir. Sinirli ve uyumsuz bireylerin iş doyumuzluğu yaşamaları oldukça yüksekken (Sevimli ve Işcan, 2005:55), olgun ve dengeli kişiliğe sahip bireylerin iş doyumuzluğu yüksektir (Aşık, 2010: 40).

2.2.1.2. Demografik Değişkenler

İş doyumuzluğu üzerinde etkili olan diğer bireysel faktörler, demografik değişkenlerdir. Demografik değişkenleri, yaş, meslek, eğitim düzeyi, cinsiyet, medeni durum, kıdem şeklinde değerlendirmek mümkündür.

1. Yaş

İş doyumuzluğu ile yaş arasındaki ilişki üç farklı şekilde değerlendirilmektedir (Koroğlu, 2011:30). Kimi çalışmalar iş doyumuzluğu ile yaş arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Hunt ve Saul, 1975; Doering, Rhodes ve Schuster, 1983; Kalleberg ve Loscocco, 1983). Buna göre, bireyin yaşı ilerledikçe işten duyduğu doyumuzluğu da artacaktır. Bireyin yaşı ilerledikçe işten aldığı doyumuzluğu da artmasını, bireyin işinde kazandığı deneyimle ve kariyerinde ilerleme ile açıklamak mümkündür (Toker, 2006: 163; Clark, Oswald, & Warr, 1996). Bireyin işinden aldığı doyumuzluğu ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen Herzberg, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi “U” şeklinde bir eğriyle açıklamıştır (Clark, Oswald ve Warr,

1996: 58). Buna göre, bireyin yaşı gençken ve çalışma hayatının başındayken, işten aldığı doyum yüksekken, orta yaşlarda işten aldığı doyum düşüş göstermektedir.

İş doyumunu ile yaş arasındaki ilişkinin açıklanmasında diğer bir görüş ise, ilişkinin ters “U” şeklinde olduğudur. Buna göre, iş doyumunu belli bir yaşa kadar bir artış gösterirken, belli bir yaştan sonra azalmaktadır. Bunun en önemli sebepleri emekliliğin yaklaşmış olmasından duyulan endişe ve kendini daha az işe yarar hissetme duygusu olabilmektedir (Köroğlu, 2011: 33). Yaş grupları ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen Mottaz, genç çalışanların içsel motivasyona daha fazla önem verirken, yaşı büyük olan çalışanların ise dışsal motivasyona daha çok önem verdiklerini ortaya koymuştur (Aşık, 2010: 38). Bireylerin yaşı ilerledikçe, ücret, terfi ve statü gibi dışsal doyum faktörleri, iş doyumunun sağlanmasında daha etkili olmaktadır.

2. Meslek

İş doyumunu ile meslek arasındaki ilişki incelendiğinde, sosyal statüsü yüksek meslek gruplarına mensup kişilerin işlerinden daha fazla doyum aldıkları görülmektedir (Toker, 2006: 164). Mesleğin özelliği de iş doyumunu üzerinde etkili bir faktördür. Buna göre, mesleğin monotonluk içermesi bireylerde iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır (Dunn ve Stephens, 1972: 43).

3. Eğitim Düzeyi

İş doyumunun etkileyen diğer bir demografik değişken ise bireylerin eğitim düzeyleridir. Yapılan çalışmalarda eğitim düzeyinin yükseldikçe işten alınan doyumun arttığı gözlemlenmiştir. Eğitimli birey, işini daha çabuk kavrayarak işinde başarılı olmakta ve bu yolla doyum sağlamaktadır (Köroğlu, 2011: 35).

4. *Cinsiyet*

İş doyumunu en fazla etkilediği düşünülen diğer demografik faktör ise cinsiyet değişkenidir. Yapılan çalışmalarda iş doyumunu ile cinsiyet arasındaki ilişki farklı sonuçlar verdiği görülmektedir (Worrell,2004: 19).

Kadınların işten daha fazla doyum aldığını tespit eden çalışmaların (Meng, 1990; Clark, 1997) yanı sıra, cinsiyet ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını ortaya koyan çalışmalar (Scott, Swortzel ve Taylor, 2005; Toker, 2007; Saldamlı, 2008; Yelboğa, 2007) vardır. Erkeklerin kadınlardan daha fazla iş doyumuna sahip olduğunu öne süren çalışmalar (Güney, Varoğlu ve Aktaş, 1996, Kayıkçı, 2005), bu farklılığın iş hayatında erkeklerin sayıca üstünlüğüne ve kadınlara göre daha yüksek kademelerde bulunmasına bağlamaktadır. Kadınların erkeklerden daha düşük iş doyumunu yaşamalarının önemli sebeplerinden biri olarak, kadınların iş yaşamında kariyer engellemelerine daha çok maruz kaldıkları gösterilebilmektedir (Aşık, 2010: 39).

İş doyumunu ve cinsiyete ilişkin diğer bir yaklaşım ise, kadın ve erkeklerin işin farklı özelliklerinden doyum aldığı şeklindedir. Kadınlar, daha çok sosyal ilişkilerden doyum alırken, erkekler, ücret, kariyer ve iş güvencesi gibi konularda doyum almaktadır. Kadınların, erkeklere oranla daha yüksek iş doyumuna sahip olma sebebine ilişkin diğer bir görüş ise, kadınların işten beklentilerinin erkeklerden daha az olmasıdır (Yelboğa, 2007: 3).

5. *Medeni Durum*

Medeni durum ile iş doyumunu arasında ilişkiden söz etmek mümkündür. Buna göre, evli bireylerin işlerinden daha fazla doyum aldıkları belirtilmektedir. Evli bireylerin hayatlarıyla ilgili sorumlulukları iş hayatına da yansımaktadır. Bu nedenle

işe devam ve iş doyumunu bağlamında bekarlara göre daha fazla avantajlı durumdadırlar (Köroğlu, 2011: 37).

6. Kıdem (Hizmet Süresi)

Kıdem, bireylerin işlerinde geçirdiği yılı ifade eder. Hizmet süresi olarak da adlandırılabilen kıdemin, bireylerin iş doyumunu üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı iş yerinde uzun yıllar çalışan bireylerin, zamanla örgüte bağlılığı ve iş doyumunu artış göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57). İş doyumunu ile hizmet süresi arasındaki pozitif ilişkinin nedenini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Güven ve diğerleri, 2005: 134).

- ✓ Hizmet süresinin artmasıyla, örgütün bireye sağladığı olanakların genişlemesi
- ✓ Hizmet süresinin artmasıyla, örgütün işgörenin gereksinimlerine daha kolay cevap verebilmesi
- ✓ Hizmet süresi arttıkça, işgörenin kendini örgütle ve işiyle bütünleştirmesi
- ✓ İşgörenin hizmet yılı arttıkça, işini kavramış olması ve işini daha kolay başarabilmesi

2.2.2. Değerlere İlişkin Faktörler

Değerler, bireylerin hayata ilişkin kişisel kanı ve görüşleridir (George ve Jones, 2008: 74). Değerleri, işe ilişkin değerler ve etik değerler şeklinde iki sınıfta incelemek mümkündür. Çalışmanın içeriği itibarıyla burada sadece işe ilişkin değerlerden söz edilmekle yetinilmektedir. İşe ilişkin değerler, içsel ve dışsal olmak üzere iki çeşittir. İçsel iş değerleri, işin doğasına ilişkin değerleri ifade ederken; dışsal iş değerleri, işin çıktılarına yönelik değerleri ifade etmektedir. Tablo 2.2.'de içsel iş değerleri ve dışsal iş değerler aktarılmaktadır.

Tablo 2.2. İşe İlişkin İçsel ve Dışsal Değerler

İçsel İş Değerleri	Dışsal İş Değerleri
İşin ilgi çekici ve değişik olması	Yüksek ücret
İşin zorlayıcı olması	İş Güvenliği
İşin yeni birşeyler öğrenme olanağı sağlaması	Toplumda statü sağlaması
İşin bireye önemli katkılar sağlaması	Sosyal ağı genişletmesi
Yaratıcılığı teşvik etmesi	Aileye zaman ayırabilme
Sorumluluk ve otonomi sağlaması	Hobilere zaman ayırabilme

Kaynak: George, J. M. ve Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson: Prentice Hall. s:75

Bireylerin işinden aldığı doyum, içsel veya dışsal iş değerlerine göre farklılık göstermektedir. Örneğin, yüksek içsel iş değerlerine sahip birey için işin farklı ve yaratıcılığı teşvik edici olması iş doyumunu sebebiyken; dışsal iş değerlerine sahip birey için yüksek bir maaş veya işindeki statüsü iş doyumunu sağlamaktadır (George ve Jones, 2008: 86).

2.2.3. Sosyal Etkiye İlişkin Faktörler

Sosyal etki, bireylerarası ilişkilerin ve grupların insanların tutum ve davranışlarını etkilemesini ifade eden bir kavramdır. Sosyal etkiye ilişkin faktörleri; çalışma arkadaşları ve kültür başlıkları altında incelemek mümkündür.

1. Çalışma Arkadaşları

İnsanların hayatının büyük bir çoğunluğunun işte geçtiği göz önünde bulundurulursa, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin kalitesinin, iş doyumunu

üzerinde önemli etkilere sahip olacağını söylemek olasıdır. Çalışma arkadaşlarıyla olumlu ve uyumlu ilişkiler geliştiren bireylerin işten aldıkları doyum yüksek olmaktadır.

2. Kültür

Kültürün iş doyumuna etkisini, toplumsal kültür ve örgüt kültürü şeklinde incelenmek mümkündür. Bireyin içinde bulunduğu toplumun kültürü onun değerlerine ve davranışlarına direkt etki ederek, bireyin iş doyumunu etkilemektedir (Saari ve Erez, 2002). Amerikan kültürüyle yetişmiş bireyselci bir toplumda, bireysel başarı ve rekabet öne çıkarken; Türk kültürüyle yetişmiş nispeten kolektivistik toplumlarda grup çalışmaları ve başkaları için fayda olgusu, ön plana çıkmaktadır (George ve Jones, 2008: 87). Bu nedenle bireylerin işten aldıkları doyum içinde buldukları kültüre göre farklılık göstermektedir.

Örgüt kültürü ise, paylaşılan örgütsel değerler, inançlar ve varsayımlar şeklinde ifade edilmektedir (Kinicki ve Kreitner, 2009: 36). Benimsenmiş ve güçlü bir örgüt kültürü işgörenlerin iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Köroğlu, 2011: 67).

2.2.4. Çalışma Koşullarına İlişkin Faktörler

Çalışma koşullarına ilişkin faktörler; işin niteliği, yönetimin tutumu ve politikası, fiziksel çalışma koşulları, çalışma saatleri, ücret ve iş güvenliğidir.

1. İşin Niteliği

İşgörenin işinden memnun olması, işini anlamlı ve yararlı bulmasına işteki doyumunu olumlu anlamda etkilemektedir. Birey yaptığı işin kendisi ve toplum tarafından anlamlı bulunmasını ister. Saari ve Judge'm, yaptıkları çalışmada

işgörenlere işin hangi boyutlarından daha çok doyum aldıkları sorulduğunda, işin kendisi en önemli iş doyumunu faktörü olduğu ortaya çıkmıştır (Saari ve Judge, 2004: 397).

İşin niteliği iş doyumunu için önemli bir etkidir. İşgörenler, iş tanımları belli olan, rol belirsizliğinin en az olduğu durumlarda iş doyumuna sahip olmaktadır. Aksi halde, görevlerin açıkça belirtilmediği ve rol çatışmasının olduğu durumlarda işgörenler iş doyumsuzluğu yaşamaktadırlar (Köroğlu, 2011: 51).

2. Yönetim Politikası

Bireyin içinde bulunduğu organizasyonun yönetim anlayışı, bireyin iş doyumunu etkileyen önemli bir faktördür (Toker, 2006: 150). Yönetimin tavrı ve politikaları bireyin iş doyumunu üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, organizasyon politikasının işgörenlerin kararlara katılmasını ne derece desteklediğidir. İkincisi ise, organizasyon ne derece çalışan odaklı olduğudur (Köroğlu, 2011: 68).

Yapılan çalışmalarda işletme yönetiminin işgörenlerin kararlara katılmasını destekleyici bir tavır sergilemesinin, işgörenlerinin iş doyumunu üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya çıkarmıştır. Kararlara katılan birey, işletme için değerli olduğunu düşünerek işinden daha fazla doyum almaktadır (Başaran, 1998: 220).

Yönetim politikasının iş doyumunu üzerindeki diğer önemli etkisi, işletmenin ne derece çalışan odaklı olup olmadığıdır. Yönetimin tavır ve politikaları çalışan odaklı yönünde olduğunda işgörenlerin iş doyumunu da artış göstermektedir (Erdil ve diğerleri, 2004: 20).

3. Fiziksel Çalışma Koşulları:

Isınma, havalandırma, işyeri dizaynının uygunluğu gibi fiziksel çalışma faktörlerinin iş doyumunu üzerinde etkisi bulunmaktadır. İşgörenin uzun saatlerini ofiste geçirmesi nedeniyle, fiziksel çalışma faktörlerindeki olumsuzluklar doğal olarak iş doyumunu etkilemektedir.

4. Ücret ve İş Güvenliği

İş doyumunu etkileyen diğer önemli örgütsel faktörler, işgörenin aldığı ve ücret ve iş güvenliğidir. Ücretin iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). İşgörenin ücretinden memnuniyeti ve işinden sağlanan işgüvenliği, işgörende iş doyumunu sağlamaktadır.

2.3. İŞ DOYUMU TEORİLERİ

İş doyumunu bir tutumun duygusal ifadesidir. İş doyumunu kavramını açıklamak amacıyla ilk önce motivasyon teorilerinden yararlanılmış ve yapılan pek çok çalışma ve araştırma, iş doyumuna farklı açılardan bakan kuramlar geliştirilmesini sağlamıştır (Toker, 2006: 173). İş doyumunu açıklamaya yönelik teorilere aşağıda yer verilmektedir. (Toker, 2006: 174; George ve Jones, 2008: 88; Başaran, 1991: 201-202; Köroğlu, 2011: 23).

2.3.1. Tamamlama - Doyum Sağlama Teorisi

Doyum sağlama teorisi (fulfillment theory), bireyin istediği birşeyi elde ettiğinde doyum aldığı varsayımı üzerine kurulmuştur. O halde teoriye göre birey, iş

çevresinin, bireyin gereksinimlerini karşıladığı ölçüde işinde doyum duyacaktır (Toker, 2006:173; Başaran, 1991: 201).

2.3.2. İş Özellikleri Modeli

Hackman ve Oldham tarafından 1975 yılında ortaya atılan iş özellikleri modeli (job characteristics), iş doyumunun nedenlerini açıklamaya çalışmaktadır (Toker, 2006: 179). Bu modelde işin beş temel boyutu üzerine yoğunlaşmıştır (Deniz, 2005: 318). Bu boyutlar; beceri çeşitliliği (işin gerektirdiği faaliyet çeşitliliği), görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutlarıdır.

İşin bu özellikleri bireylerde üç farklı psikolojik etkiye yol açmaktadır. İşin beceri çeşitliliğinin olması, görevlerin bütünlüğü ve görevin önemi, *bireyde işinin anlamlı olduğu duygusunu yaratırken*; işin özerkliği, *bireyde sorumluluk duygusu hissetmesini* sağlarken; işin geri bildirim boyutu ise, *bireyin işinin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını* sağlamaktadır (Toker, 2006: 179). Bireyin yaşadığı üç kritik psikolojik durum, bireyde yüksek iş doyumunu sağlamaktadır (Köroğlu, 2011: 106).

İş özellikleri modeline göre, bireyin içsel motivasyon hissedebilmesi için yukarıda söz edilen üç kritik psikolojik durumu yaşamaya gerekmektedir. Bu üç kritik psikolojik durumdan birinin eksik olması çalışanın içsel motivasyonunun düşmesi ile sonuçlanmaktadır. Çalışanın işi, çalışanda bu üç psikolojik durumu hissettirebiliyorsa, çalışan işini daha iyi yapmak için yüksek bir çaba harcayacaktır. Diğer bir ifadeyle çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır (Kaşlı, 2007: 162).

2.3.3. Fark Teorisi

Fark teorisine (discrepancy theory) göre iş doyumunu, iş çevresinin bireyin gereksinimlerini karşılama düzeyi ile bireyin gereksinimleri arasındaki “fark”a

bağlıdır. Bu fark ne kadar yüksek olursa bireyin işinden doymu o kadar az olacaktır (Başaran, 1991: 202). Aslında fark teorisi, temelde basit bir mantığa dayanmaktadır. Bireyin işinden beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı iş doyumunu belirleyecektir (George ve Jones, 2008: 91).

2.3.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Motivasyon kuramları arasında yer alan eşitlik teorisi (equity theory), iş doyumuna vurgu yapması bakımından iş doymu teorileri arasında yer almaktadır (Toker, 2006. 176). Eşitlik teorisi, bireyin kendini diğer iş görenlerle kıyaslaması ve adalet aramasına yönelik bir teoridir (Newstrom ve Davis, 1997: 153). Teoriye göre bireyin salt işinden doym duymasının yanında, diğer işgörenlerle kendisi arasındaki değerlendirmenin nasıl yapıldığı da bir doym faktörü olmaktadır (George ve Jones, 2008: 193).

Bireyin, gösterdiği çaba ile bunun karşılığındaki çıktıyı ve ödülü diğer işgörenlerle kıyaslaması sonucu, iş doymu veya doymsuzluğu kendini hissettirmektedir. Teoriye göre, bireyin iş doymu ve iş başarısı, iş çevresinde algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlı olmaktadır (Güney, 2008: 364).

Bireyler, örgüt içerisinde eşitsizlik hissettikleri zaman bu eşitsizliği gidermek için çeşitli davranışlar gösterirler. Örgütte hissedilen eşitsizlik genellikle işgörenin diğer işgörenlerden daha az ödüllendirildiğine ilişkin olsa da, bireyin kendini diğerlerinden daha fazla ödüllendirildiğini hissetmesi de örgüt içinde eşitsizlik algılamasına yol açacaktır ve dolayısıyla işten doymunu etkileyecektir (Newstrom ve Davis, 1997: 154).

2.3.5. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

Motivasyonun kapsam teorilerinden olan Herzberg'in çift etmen teorisi (two-factor theory), iş doyumuna farklı bir bakış açısı getirmesi bakımından önemlidir. Teoriye göre, bireyi motive eden ve bireyin mevcut durumunu koruyucu (hijyen) iki temel faktör vardır (Başaran, 1991: 200).

Hijyen faktörlerin varlığı doyum yaratmazken, yoklukları doyumsuzluğa yol açmaktadır. Motive eden faktörlerin varlığı bireylerde doyum sağlayacaktır. Tablo 2.3.'de motive eden faktörler ve hijyen faktörler aktarılmaktadır.

Tablo 2.3. Hijyen Faktörler ve Motive Eden Faktörler

Hijyen Faktörler	Motive Eden Faktörler
Ücret	Takdir edilme
Statü	Başarı hissi
İş güvenliği	İşin kendisi
Çalışma Koşulları	Büyüme ve Gelişme Olanakları
İşletmenin Politika ve Yönetimi	Sorumlulukların artması

Kaynak: Gordon, J. R. (1993). *A Diagnostic Approach To Organizational Behavior (4. Edition)*. USA: Allyn and Bacon.s: 132

Herzberg'e göre, bir işten doyum sağlamak, doyumsuzluğun karşılığı değildir. Diğer bir deyişle, işgören doyum sağlamadan fakat doyumsuzluk da yaşamadan işini devam ettirebilir (Başaran, 1991: 201). Hijyen faktörlerin, bireyi motive etmekten çok görevin devam ettirilmesi açısından varlıkları gereklidir. Hijyen faktörlerin eksikliğinde bireylerde doyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Hijyen faktörler, olumlu bir çalışma ortamı oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Yönetici ancak bu

koşullar sağlandığında işgörenleri motive etmek için motive edici faktörlerden yararlanmalıdır (Güney, 2008: 358).

2.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU ARAŞTIRMALARI

Konaklama işletmeleri, emek- yoğun yönlü işletmelerdir. Konaklama işletmeleri hizmet işletmeleri olmaları itibariyle, insan ile sürekli iletişim halinde olan işletmelerdir. Bu nedenle konaklama işletmelerindeki işgörenlerin iş doyumunun yüksek olması, hizmetin kalitesini büyük ölçüde olumlu yönde etkilemektedir. Alanyazın incelendiğinde, konaklama işletmelerinde iş doyumunun farklı boyutlarına ilişkin araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Aşağıda konaklama işletmelerinde iş doyumuna ilişkin son beş yılda yapılmış bazı araştırmalara yer verilmektedir.

Silva'nın (2006), otel çalışanlarının kişiliklerinin, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerini araştırmaya yönelik yaptığı çalışmada, otel çalışanların mizacını açıklamak amacıyla beş faktör kişilik testinden ve kontrol odaklılık ölçeklerinden yararlanılmıştır. Beş faktör kişilik testinde yer alan beş faktör, *açıklık*, *dışadönüklülük*, *uyumluluk*, *sorumluluk* ve *duygusal dengedir*. *Açıklık*, bireyin hayal gücü, merakına ilişkin kişilik boyutunu ifade etmektedir. *Dışadönüklülük*, bireyin sosyalliği, duygularını rahatça dışa vurabilmesini ifade etmektedir. *Uyumluluk*, bireyin sosyal ilişkilerde duyarlı ve diğerleriyle olumlu ilişkilerde bulunmasını ifade etmektedir. *Sorumluluk*, bireyin öz disipline sahip, itaatkar ve kararları konusundan kendinden emin olmasıyla ilgilidir kişilik boyutudur. Nihayet, *duygusal denge* ise, bireyin olumsuz durumlar karşısında kolay öfke ve kaygıya kapılabilmesine ilişkin kişilik boyutudur. Araştırma, İngiltere'nin kuzeyindeki iki büyük otel zinciri üzerinde, 159 otel çalışanı üzerinde yapılmıştır. Araştırmada iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında, pozitif bir ilişki bulgulanmıştır. Çalışanların duygusal denge kişilik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulgulanmıştır. Nörotik kişiliğe sahip çalışanların, örgütsel bağlılığı düşük olarak bulgulanmış iken, duygusal dengesi yüksek olana bireylerin örgütsel bağlılığı yüksek olarak bulgulanmıştır.

Araştırmadan çıkan diğer bir sonuç ise, dışa dönük, sorumluluk sahibi ve duygusal dengeleri yüksek bireylerin daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduklarıdır. Örgütsel bağlılık ile içsel kontrol odaklılık arasındaki ilişki, dışsal kontrol odaklılığa göre daha yüksek olarak bulgulanmıştır. Araştırmada çalışanların kişilik yapısı ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki bulgulanmıştır. Duygusal dengeleri yüksek bireylerin, işin doğası, terfi ve ödüller gibi işin farklı boyutlarından doyum aldığı bulgulanmıştır. Ayrıca duygusal dengeleri yüksek olan bireylerin, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca sorumluluk kişilik boyutunun, hem örgütsel bağlılık, hem de iş doyumunu ile anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Sorumluluk sahibi bireylerin, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları yüksek olarak bulgulanmıştır. İş doyumunu ve içsel kontrol odaklılık arasında ilişki, dışsal kontrol odaklılığa göre daha yüksek olarak bulgulanmıştır.

Toker (2007), konaklama işletmelerinde çalışanların demografik değişkenlerin iş doyumunu üzerine etkilerini araştırmaya yönelik çalışma yapmıştır. Araştırmanın evrenini İzmir İl'indeki 4 ve 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Araştırmadan toplanan verilerden 385 tanesi analize dahil edilebilmiştir. Araştırmada iş doyumunu ölçmek amacıyla Smith ve Diğerleri'nin (1969) geliştirmiş olduğu „İş Tanımlama Endeksi” kullanılmıştır. Ölçek, iş doyumuna etki eden beş faktörün (iş arkadaşları, işin yapısı, yükselme olanakları, ücret ve yönetim) ölçümlenmesine dayanmaktadır. Araştırmaya göre, işgörenlerin genel iş doyumunu yüksek olarak bulgulanmıştır. İş doyumunu faktörlerinden en düşük faktörün ücret, en yüksek faktörün işin yapısı olduğu bulgulanmıştır. Araştırma, çalışanların yaşının ilerledikçe daha çok iş doyumunu aldığını ortaya koymuştur. Ayrıca işgörenlerin yaşı ilerledikçe, iş arkadaşları ve işin yapısı faktörlerinin daha ağırlık kazandığı bulgulanmıştır. İşgörenlerin cinsiyeti ile iş doyumunu arasında anlamlı bir fark bulgulanmamıştır. Medeni durum ile iş doyumunu faktörleri arasında anlamlı farklılıklar bulgulanmıştır. Buna göre, evli işgörenlerin iş doyumunu faktörlerinden ücret ve işin yapısı değişkenlerine daha çok önem verdiği bulgulanmıştır. İşgörenlerin eğitim durumu ile iş doyumunu faktörleri arasında anlamlı fark bulgulanmıştır. Buna göre, ilköğretim mezunlarının ve üniversite mezunlarının yükselmeye daha çok önem vermekte olduğu bulgulanmıştır. İşgörenlerin buldukları işte çalışma süreleri ile, iş doyumunu

faktörleri arasında anlamlı bir fark bulgulanmıştır. Buna göre işletmede, 1 yıldan daha az sürede çalışan işgörenlerin iş doyumunu faktörlerinden yönetim faktörüne ve ücret faktörüne daha çok önem verdiği bulgulanmıştır.

Gill (2008), çalışanlar ile yönetici arasındaki ilişkide güvenin rolünü saptamaya yönelik yaptığı çalışma, Kanada’da bulunan konaklama işletmesi ve restoran işletmesindeki 218 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumunu arasında yüksek ve pozitif yönlü ilişki bulgulanmıştır.

Pelit ve Diğerleri’nin (2011), Türkiye’deki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde personel güçlendirmenin çalışanların iş doyumuna etkisi üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de en aktif turizm faaliyetlerinin bulunduğu 4 şehirde bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Bu şehirler; Antalya, Muğla, İstanbul ve Ankara’dır. Araştırma analizine 1854 veri dahil edilebilmiştir. Araştırmada personel güçlendirme, psikolojik ve davranışsal güçlendirme olmak üzere iki boyutta incelenmiş, iş doyumunu ise Weiss ve diğerlerinin geliştirmiş olduğu “İş Tanımlama Endeksi” ile ölçülmüştür. Araştırma, konaklama işletmelerinde çalışan büyük bir çoğunluğun ücretinden memnun olmadığını ortaya çıkarmıştır. Davranışsal ve psikolojik güçlendirmenin, çalışanların genel iş doyumunu ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca davranışsal güçlendirmenin, psikolojik güçlendirmeye oranla daha yüksek iş doyumunu sağladığı araştırmadan çıkan diğer bir sonuçtur.

Kuruüzüm, Anafarta ve Irmak (2008), Antalya’daki 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki orta kademe yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada, iş doyumunun ve işin özelliklerinin ve demografik değişkenlerin, tükenmişlik ile ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma, orta kademe yöneticilerin tükenmişlik seviyesinin ortalama bir seviyede olduğunu ortaya koyarken, iş doyumunu ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞININ İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma alanı olan konaklama işletmelerinin özelliklerine ve sınıflandırılmalarına yer verilmektedir. Daha sonra, konaklama işletmelerinde algılanan liderlik davranışı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapılmış çalışmalar aktarılmaktadır. En sonunda da, Muğla İliindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde algılanan liderlik davranışının iş doyumuna üzerine etkileri belirlemeye yönelik yapılan çalışmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları ortaya konularak, araştırma bulgularına yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMA ALANININ TANITILMASI

3.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Konaklama işletmeleri, emek-yoğun yönlü üretim yapan işletmeler olmalarının yanı sıra müşteri ile birebir iletişimin en fazla yaşandığı ve müşteriden anında geri dönüşüm alınabilen, turizm endüstrisinin önemli bir ayağıdır. Konaklama işletmeleri kavramıyla ilgili alanyazında yer alan bazı tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

Olalı'ya göre, “konaklama işletmesi, yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir” (Aktaran: Oral, 2005: 19).

Diğer bir tanıma göre ise, “*turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip, çeşitlenen işletmelerdir*”(Aktaş: 1997:30). Konaklama işletmeleri en yalın haliyle, insanların belli bir süre içerisinde, yeme-içme, eğlence ve barınma gereksinimlerini karşılayan kar amaçlı işletmelerdir (Toker, 2006: 1).

Konaklama işletmeleri farklı bir endüstri dalına ait olduğundan diğer işletmelere göre farklı özellikler göstermektedir. Konaklama işletmelerinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Toker, 2006: 2; Oral, 2005: 19):

- ✓ Konaklama işletmelerinde emek-yoğun yönlü bir hizmet verilmesi nedeniyle insan faktörünün rolü büyüktür. İnsan gücünün bu denli yoğun olduğu konaklama işletmelerinde sosyal sorunlar daha fazla gözlenmektedir.
- ✓ Konaklama işletmelerinde müşteriye sunulan mal ve hizmetler eş zamanlı olarak tüketilmektedir. Bunun yanında üretilen mal ve hizmetlerin stoklanması mümkün değildir.
- ✓ Konaklama işletmelerinde işletme faaliyetlerinde koordinasyonun sağlanması büyük önem taşımaktadır. İşletme içindeki tüm faaliyetlerin birbirine bağlı olması, en ufak bir hatanın sistemin tüm işleyişi üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir.
- ✓ Konaklama işletmeciliği yılın 365 günü 7 gün 24 saat hizmet veren bir iş sahasıdır.
- ✓ Konaklama işletmeleri kuruluşunda ve faaliyet aşamalarında yüksek miktarda sermayeye gereksinim duyar. İşletme sermayesinin %90'nına yakını duran varlıklardan oluşurken, %10'luk bir kısmı dönen varlıklardan oluşmaktadır.

- ✓ Turizmde talebin pek çok çevresel değişkene bağlı olması, konaklama işletmelerinde riski arttırmaktadır.
- ✓ Konaklama işletmeleri, emek-yoğun yönlü bir üretim yapısına sahip olduğundan, üretilen ürün ve hizmetlerde standardizasyon zor olmaktadır.
- ✓ Konaklama işletmelerinde hizmet üretildiği için, zamana ve mekana bağlı olarak verilen hizmetler de değişiklik gösterebilmektedir.
- ✓ Konaklama işletmeleri sahip olduğu dinamizm nedeniyle her yeniliği takip etmesi gereken işletmelerdir.

3.1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Yazında konaklama işletmeleri ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmışsa da, en çok kabul gören sınıflandırma şekilleri aşağıda yer almaktadır (Toker, 2006: 5; Oral, 2005: 32-47).

1. Çalışma Süreleri Açısından Sınıflandırma

Konaklama işletmelerinde çalışma süresi açısından sınıflandırma, işletmenin hizmet verdiği süre baz alınarak yapılmaktadır. Konaklama işletmelerinin bir kısmı mevsimlik faaliyet gösterirken bir kısmı da yıl boyu faaliyet göstermektedir.

2. Ölçek Açısından Sınıflandırma

Konaklama işletmelerinde ölçek açısından sınıflandırmada temel alınan kriterler, oda sayısı, yaratılan istihdamın hacmi, çalışanlara verilen ücretlerin toplamı gibi unsurlardır. Ölçek açısından konaklama işletmeleri; çok küçük (25 veya daha az odaya sahip), küçük (25-99 arasında odaya sahip), orta büyüklükteki (100-299

arasında odaya sahip) ve büyük (300 ve daha fazla) olmak üzere sınıflandırılmaktadır.

3. Sahiplik Açısından Sınıflandırma

Konaklama işletmelerini sahiplik açısından üç grup altında incelemek mümkündür. Buna göre sahiplik açısından sınıflandırma aşağıda yer almaktadır.

Bütün varlığı tamamen özel bir kişiye ait olan “*özel konaklama işletmeleri*”dir. Varlığının tamamı kamuya ait olan “*kamu konaklama işletmeleri*”dir. Varlığının bir kısmının kamuya bir kısmının özel sektöre ait olduğu “*karma konaklama işletmeleri*”dir.

4. Konaklama Gereksiniminin Türü Açısından Sınıflandırma

Konaklama gereksinimine göre işletmelerin sınıflandırmasını aşağıdaki gibi yapmak mümkündür (Toker, 2006: 7).

- ✓ **Merkezi Konaklama İşletmeleri:** Bu tip konaklama işletmeleri büyük şehirlerde iş ve ticaret merkezlerinde yer alan, müşteri devir hızının yüksek olduğu işletmelerdir. Merkezi konaklama işletmelerin birçoğu zincir işletmeler olup; konaklama ve eğlence hizmetlerinin yanı sıra alışveriş merkezleri, sağlık merkezleri gibi hizmetleri veren, yıl boyu açık olan işletmelerdir.
- ✓ **Kıyı Konaklama İşletmeleri (Resort Otelleri):** Kıyı konaklama işletmeleri, tatil amacıyla gidilen, dinlenme, deniz ve güneşten yararlanma gibi olanaklardan yararlanılabilen işletmelerdir. Bir kıyı konaklama işletmesinin müşteri profili, işletmenin bulunduğu yere bağlı olarak değişmektedir. Kıyı

konaklama işletmelerinin en önemli özelliği, yılın belli dönemlerinde aşırı talep görürken, belli dönemlerinde neredeyse hiç talep görmemesidir.

- ✓ **Kaplıca- Kür Konaklama İşletmeleri:** Bu tür konaklama işletmeleri belirli sağlık sorunu yaşayan kişilere; şifalı sular, temiz yayla havası gibi olanakların sunulduğu konaklama işletmeleridir.
- ✓ **Dağ-Spor Konaklama İşletmeleri:** Kış sporlarının yapılmasına olanak sağlayan, dağ turizmin yaygın olduğu yerlerde kurulan konaklama işletmeleridir.
- ✓ **Havaalanı Konaklama İşletmeleri:** Uluslar arası havaalanlarının içinde veya yakınlarında kurulmaktadır. Müşteri devir hızının yüksek olduğu bu tip konaklama işletmelerine talep, havaalanlarının genel durumuna göre belirlenir.

5. Hukuki Açıdan Sınıflandırma

Konaklama işletmeleri hukuki açıdan iki grup altında incelenmektedir. Bunlar; Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmeleri ve Belediye Belgeli Konaklama İşletmeleridir. Bu iki tip konaklama işletmesine ilişkin daha ayrıntılı bilgiye aşağıda yer verilmiştir (Kıngır, 2006: 460).

- ✓ **Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmeleri:** 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun 37. Maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendinin hükümleri uyarınca, Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğinin 68. Maddesine göre, konaklama işletmeleri 5 şekilde sınıflandırılarak dünya standartı haline gelmiştir. Bu sınıflandırma aşağıda yer almaktadır.

- Beş Yıldızlı (Lüks) Konaklama İşletmeleri
 - Dört Yıldızlı Konaklama İşletmeleri
 - Üç Yıldızlı Konaklama İşletmeleri
 - İki Yıldızlı Konaklama İşletmeleri
 - Bir Yıldızlı Konaklama İşletmeleri
- ✓ **Belediye Belgeli Konaklama İşletmeleri:** Turistik işletme belgesi olmayan bütün tesisler ve konaklama işletmeleri “turistik olmayan işletme ve konaklama işletmeleri” grubunda yer almaktadır. Bu tür işletmelerin sınıflandırılması, fiyatlandırılması ve denetimi yerel belediyelerce yapılır.

3.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞI VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNE YÖNELİK YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Kim ve Brymer’ın (2009), etik liderlik davranışının orta kademe otel yöneticilerinin iş doyumunu, örgütsel bağlılığı ve işletme performansına olan etkisini araştırmaya yönelik yaptıkları çalışmada, etik liderlik davranışının, iş doyumunu ve duygusal bağlılık üzerine olumlu etkilerini ortaya koymuştur. Çalışma uluslar arasında faaliyet gösteren 30 otelde orta kademe yöneticiler üzerine uygulanmıştır. 25 otelden 324 kişi araştırma analizine dahil edilmiştir. Araştırma için kullanılan ölçek, etik liderlik, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, ekstra çaba ve rekabet performansı gibi değişkenlerin yanında, demografik değişkenleri de içeren bir ölçektir. Araştırma sonucunda göre, orta kademe yöneticilerinde iş doyumunu örgütsel bağlılık yaratırken, işgörenlerin ekstra çaba sağlamasına etkide bulunmamaktadır. Gerek iş doyumunu gerekse, liderin davranışı orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılığın önemli bir tahminleyicisi olmaktadır. Yüksek iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı olan işgörenlerin işten ayrılma niyeti de düşük olmaktadır.

Tsai ve Diğerleri'nin (2010), Taiwan'daki konaklama işletmelerinde yaptıkları araştırmada, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve performansı etkilediği düşünülen, güçlendirme davranışı, liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmışlardır. Araştırma, Taiwan'daki 13 popüler konaklama işletmesinde işgören 604 işgören üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya göre, dönüşümcü liderlik davranışının ve liderin güçlendirmeye yönelik davranışlarının, iş doyumunu üzerinde pozitif etkiler yarattığı bulgulanmıştır.

Erkutlu (2008), 60 butik otelde, 60 kişi yönetim seviyesinde yönetim seviyesinde, 652 kişi yönetim seviyesinde olmayan 712 işgören üzerinde yaptığı çalışmada, liderlik davranışının işgörenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerini araştırmıştır. Lider davranışını ölçmek amacıyla Bass ve Avolio'unun geliştirmiş olduğu "Çok Faktörlü Liderlik" ölçeği kullanılmıştır. "Çok Faktörlü Liderlik" ölçeği yönetim seviyesinde görev alan 60 yöneticiye uygulanmış ve kendi liderlik davranışını değerlendirmeleri istenmiştir. Örgütsel Bağlılığı ölçmek amacıyla, Porter ve diğerleri (1974) tarafından geliştirilen, 9 maddelik "Örgütsel Bağlılık" ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeği, yönetim seviyesinde bulunmayan 652 kişiye uygulanmıştır. İşgörenlerin iş doyumunu ölçmek amacıyla Smith ve Diğerleri (1985) tarafından geliştirilen "İş Tanımlama Endeksi" kullanılmıştır. Yapılan çalışma sonunda, lider etkinliği ve örgütsel etkinliğin büyük ölçüde *lider davranışına* bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışının tüm alt boyutlarının lider etkinliği ve örgütsel etkinlikle pozitif ilişkide olduğu ortaya çıkarken; serbest bırakıcı liderlik davranışının liderlik etkinliği ve örgütsel etkinlik üzerinde negatif etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Lider davranışının insana yönelik olması, işgörenlerin hem liderinden hem de işinden doyum duymasını sağlarken, yüksek örgütsel bağlılık yarattığı bulgulanmıştır. Serbest Bırakıcı liderlik davranışı ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında yüksek negatif korelasyonu bulgulanmıştır. Bu araştırmadan çıkan diğer bir ilginç sonuç ise, yabancı sermayeli butik otellerin yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışın diğer yöneticilere göre daha yüksek oranda benimsediğidir. Yerel sermayeli butik otellerde ise, yöneticilerin etkileşimci liderliği benimsedikleri sonucu çıkmıştır. Bu davranışının en önemli sebebinin Türkiye'deki konaklama endüstrisinin belirsiz ve

dinamik bir yapıda olması düşünülmektedir. Çevresel belirsizlikler örgütsel etkinliği tehlikeye sokan ve en aza indirilmesi gereken faktördür. Çevresel belirsizliği en aza indirmenin bir yolu da örgüt yapısının esnek hale getirilmesi yani organikleştirilmesidir. Sonuç olarak, hem liderin etkinliğini hem de örgütsel etkinliği arttırmasının yanı sıra işgörenin iş doyumunu arttırması ve örgütsel bağlılık yaratması nedeniyle dönüşümcü liderlik davranışının konaklama işletmelerinde başarı sağlayan liderlik davranışı olduğu ortaya konmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde, algılanan liderlik davranışının, işgörenlerin iş doyumunu üzerine etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Konaklama işletmeleri, emek-yoğun yönlü üretim yapan işletmeler olmalarının yanı sıra müşteri ile birebir iletişimin en fazla yaşandığı ve müşteriden anında geri dönüşüm alınabilen, turizm endüstrisinin önemli bir ayağıdır. Bu haliyle, konaklama işletmelerinin en önemli başarı unsuru insandır. İş doyumunu, bireylerin yaşam doyumlarını etkilemesinin yanı sıra, işe olan bağlılıklarını, performanslarını etkileyen önemli bir kavramdır.

Konaklama işletmelerinde işgücü devir oranının yüksek olduğu düşünüldüğünde, işgörenlerin işten doyum duymalarını sağlamanın, gerek işletme başarısını yüksek oranda arttırabilme gerekse, işten ayrılma oranlarının düşük olması nedeniyle maliyetleri düşürebilme olanağına sahip olunabilmesi nedeniyle, işletmelerin üzerinde önemle durması gereken konuların başında gelmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada algılanan liderlik davranışının iş doyumunu ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmada, işgörenlerin işletme içindeki hizmet sürelerinin liderlik davranışı algılamaları ile genel iş doyumları arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediği ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın anakütlesini, Muğla İlindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde işgören, orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. 2011 yılı Haziran ayı itibariyle, Muğla İlinde faaliyet gösteren 45 tane beş yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır. Tipik bir beş yıldızlı konaklama işletmesinde genel müdüre bağlı, orta kademedeki düzeyinde beş yönetici çalışmaktadır (Rutherford ve O'Fallon, 2007: 78). Bunlar, yiyecek-içecek müdürü, satış-pazarlama müdürü, konaklama müdürü, muhasebe müdürü ve personel müdürüdür. Buradan hareketle, her bir konaklama işletmesine beş tane anket formu verilmiş olup, toplamda 225 anket formu dağıtılmıştır. Anketlerin geri dönüşüm oranı, % 41 olup, 93 tane anket formu analize dahil edilebilmiştir. Geri dönüşüm oranının düşük olması, anketin uygulandığı dönemin, turizm sektörünün en yoğun olduğu dönem olması ile açıklanabilir.

Araştırmanın bir takım kısıtları vardır. Öncelikle bu araştırma sadece Muğla İlindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde orta kademe düzeyindeki yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Öte yandan durumsal liderlik teorilerinde liderlik davranışı ile iş doyumunu, performans gibi bireysel ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi etkileyen pek çok durumsal faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada sadece tek bir durumsal faktörün algılanan liderlik ve iş doyumunu üzerine etkileri olup olmadığı araştırılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ, ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada, algılanan liderlik davranışının, işgörenlerin genel iş doyumuna etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Yol amaç teorisine göre, algılanan liderlik davranışı ve işgörenin genel iş doyumunu arasındaki ilişki durumsal değişkenlerden etkilenmektedir. Bu çalışmada, algılanan liderlik davranışı ile işgörenin genel iş doyumunu arasındaki ilişkiyi etkileyen “deneyim” durumsal faktörü dikkate alınarak,

ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Aşağıda araştırma soruları ve hipotezleri yer almaktadır.

Araştırma Soruları

1. İşletme içi hizmet süresi (deneyim) ile işgörenin iş doyumunu arasında nasıl bir ilişki vardır?
2. Algılanan liderlik davranışı ile işgörenin genel iş doyumunu arasında nasıl bir ilişki vardır?
3. Konaklama işletmelerinde işletme içi hizmet süresi (deneyim), algılanan liderlik davranışı ile işgörenin genel iş doyumunu arasındaki ilişkiyi etkilemekte midir?

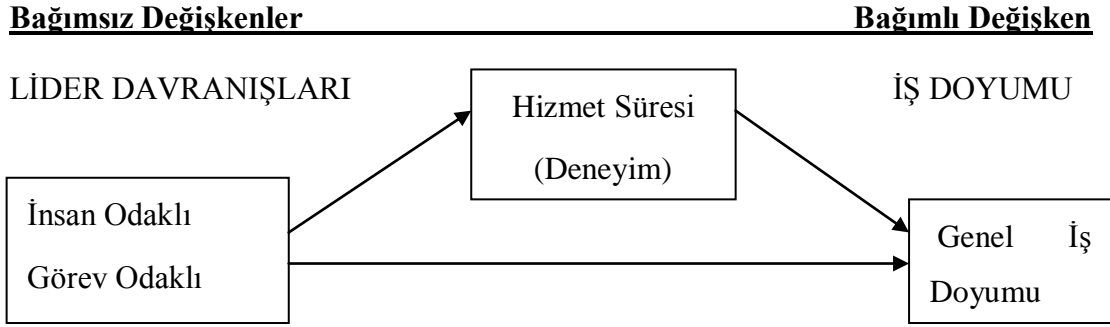
Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Algılanan insan odaklı liderlik davranışı işgörenin genel iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Algılanan görev odaklı liderlik davranışı işgörenin genel iş doyumunu negatif etkilemektedir.

H₃: İşgörenin işletme içindeki hizmet süresi arttıkça genel iş doyumunu artmaktadır.

H₄: İşgörenin işletme içindeki hizmet süresinin, algılanan liderlik davranışı ile işgörenin genel iş doyumunu arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden, Survey (Tarama) yöntemi kullanılmaktadır. Betimsel yöntem olarak da adlandırılan “tarama” yönteminde, bir ilişkinin varlığı veya yokluğu araştırılır. Tarama yönteminde anket, gözlem ve test teknikleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Mevcut durumu ortaya koymak ve olaylar arasındaki ilişkileri açıklayabilmek amacıyla “tarama” yönteminden yararlanılmaktadır (Yıldırım, 2000: 56).

3.6.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgilerle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, “Algılanan Liderlik Davranışı” ölçeği kullanılmıştır. Son bölümde ise, “Minnesota İş Doyum” ölçeği kullanılmıştır.

3.6.1.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, araştırma kullanılan örneklemin demografik özelliklerini ortaya koyabilmek ve demografik değişkenlerin, iş doyumuna etki edebileceği

düşüncesiyle anket formuna konulmuştur. Kişisel bilgi formu; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, eğitim alanı, işletme içindeki pozisyon, gelir durumu ve işletme içi hizmet süresi ile ilgili soruları kapsamaktadır.

3.6.1.2. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği

Indvik (1985) tarafından geliştirilen Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği¹, Yol-Amaç Liderlik Teorisinde yer alan liderlik davranışlarını açıklamaya yönelik bir ölçektir. Ölçek, İngilizce aslından, Türkçe'ye çevrildikten sonra, tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve alanında uzman üç kişinin görüşü alınarak yeniden düzenlenmiştir.

20 maddeden oluşan ölçekte, ölçeğin aslına bağlı kalabilmek amacıyla 7'li likert kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler; 1. Asla, 2. Çok Nadir, 3. Nadir, 4. Sık, 5. Çok Sık, 6. Genellikle, 7. Her zaman şeklinde sıralanarak, en uygun cevabın işaretlenmesini gerektirmektedir.

3.6.1.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen İş Doyum Ölçeği, iş doyumunu ölçümlemesinde en sık kullanılan ölçeklerden birisidir (Kaya, 2007:359; Batıgün ve Şahin, 2006: 34). Minnesota iş doyum ölçeğinin, 100 sorudan oluşan uzun bir formu ile 20 sorudan oluşan kısa formu mevcuttur. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Baycan (1985) tarafından yapılmış ve Cronbach alfa değeri, 0.77 olarak belirlenmiştir (Yelboğa, 2007: 6).

¹ Indvik, Julie (1985). "A Path-Goal Theory Investigation of Superior-Subordinate Relationships". Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of Wisconsin, Madison.

Bu çalışmada, Minnesota iş doyum ölçeğinin 20 soruluk kısa formu kullanılmıştır. Minnesota iş doyum ölçeği, içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere 2 alt ölçekten oluşmaktadır. İçsel doyuma ilişkin ifadeler; başarı duygusu, tanınma, yükselme ve terfi olanakları, takdir edilme gibi işin içsel niteliğine ilişkin ifadelerdir. Dışsal doyuma ilişkin ifadeler ise, ücret, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları gibi iş çevresine ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda Minnesota İş Doyum Ölçeğinin alt boyutlarının, madde numaraları yer almaktadır.

Tablo 3.1. Minnesota İş Doyum Ölçeği Alt Boyutlarının Madde Numaraları

Minnesota İş Doyum Ölçeği Alt Boyutları	Madde Numarası
İçsel Doyum	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20
Dışsal Doyum	5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19

3.6.2. Verilerin Analizi

Örneklemden elde edilen veriler, SPSS 18.0 (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) paket programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle, ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak ve madde analizine tabi tutularak yapılmış, yapı geçerliliği ise açımlayıcı faktör analizine sokularak yapılmıştır. Daha sonra tanımlayıcı istatistik tekniklerinden yararlanılarak örneklemin demografik dağılımı belirlenmiştir. Araştırmaya ilişkin değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için, tek yönlü varyans analizinden (one way anova) ve regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.7. VERİLER VE BULGULAR

3.7.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmanın örnekleme ilişkin demografik değişkenlerle ilgili veriler, tanımlayıcı istatistiksel tekniklerden yararlanılarak analiz edilmiştir. Tablo 3.3.'de demografik değişkenlere ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 3.2. Örneklemin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	N	%
Cinsiyet		
Kadın	34	36,6
Erkek	59	63,4
Medeni durum		
Evli	46	49,5
Bekar	47	50,5
Yaş		
20-30 arası	35	37,6
31-40 arası	46	49,5
41-50 arası	12	12,9
Eğitim Seviyesi		
Lise	26	28
Yüksek Okul	29	31,2
Lisans	35	37,6
Lisansüstü	3	3,2

Eğitim Alanı		
İşletme/İktisat	29	31,5
Mühendislik	7	7,5
Turizm	32	34,4
Diğer	25	26,9
İşletme içi Pozisyon		
Yiyecek-İçecek Müdürü	20	21,5
Pazarlama Müdürü	15	16,1
Konaklama Müdürü	27	29
Muhasebe Müdürü	15	16,1
Personel Müdürü	16	17,2
Gelir Durumu		
2000-2999	34	36,6
3000-3999	48	51,6
4000 ve zeri	11	11,8
İşletme içi Hizmet Süresi		
1-3 yıl	46	49,5
4-6 yıl	22	23,7
7 ve zeri	25	26,9

Araştırmada yer alan örneklemin, %36,6'sı kadın, %63,4' erkektir. Anket formunda cinsiyete ilişkin hiçbir soru boş bırakılmamıştır. Örneklemin medeni durumu; %49,5 evli ve %50,5 bekar şeklinde bir dağılım göstermektedir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların medeni durumlarına ilişkin neredeyse eşit bir dağılım görülmektedir. Örneklemin eğitim seviyesine göre dağılımı; lise, %28, yüksekokul %31,2, lisans, %37,6 ve lisansüstü %3.2 şeklinindedir. Örneklemin eğitim seviyesine göre dağılımının yüksek okul ve lisans düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunun yanında lisansüstü eğitim yüzdesi az olması da dikkat çekici

bir unsurdur. Örneklemin, %31,2'si işletme/iktisat bölümü mezunu, %7,5'i mühendislik bölümü mezunu, %34,4'ü turizm mezunu ve %26,9'unun diğer bölümlerden mezun olduklarını ifade etmişlerdir.

Örneklemin, %21,5'i yiyecek-içecek müdürü, %16,1'i pazarlama müdürü, %29'u konaklama müdürü, %16,1'i muhasebe müdürü, %17,2'si personel müdürüdür. Örneklemin %36,6'sı 2000-2999 arası gelire, %51,6'sı 3000-3999 arası gelire ve %11,8'i 4000 ve üzeri gelire sahiptir.

Örneklemin %37,6'sı 20-30 yaş arasında, %49, 5'i 31-40 yaş arasında, %12,9'u 41-50 yaş arasındadır. Örneklemin % 49,5'i işletmede 1-3 yıl arası çalışmakta, %23,7'si 4-6 yıl arası çalışmakta ve %26,9'u 7 yıl ve üzeri çalışmaktadır.

3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Bir ölçeğin güvenilirliği, katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevaplar arasında belirli bir tutarlılık olup olmadığını ortaya koyabilmeyi ve ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne derecede doğru ölçtüğünü ortaya koyabilmeyi amaçlamaktadır (Büyüköztürk, 2011: 170). Araştırmada kullanılan "Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği" ile "İş Doyumu Ölçeği"nin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) hesaplanarak ve madde analizine tabi tutularak yapılmıştır. Cronbach Alpha değerine bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2010: 405).

- ✓ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- ✓ $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- ✓ $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- ✓ $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

3.7.2.1. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeğinin güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak ve ölçek maddelerinin madde analizine tabi tutulmasıyla yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ,888 olarak bulgulanmıştır.

Tablo 3.3. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği İç Tutarlılık Katsayısı

Ölçek	İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alpha Değeri)	Madde Sayısı
Algılanan Liderlik Davranışı	,888	20

Algılanan liderlik davranışı ölçeği madde analizine tabi tutularak, ölçekte yer alan maddelerin uygunluğu ve bireyleri ayırt edebilme yeterliliğini ortaya konulması amaçlanmıştır. Madde analizi, madde-toplam puan korelasyonunun hesaplanmasıyla yapılabilmektedir. Madde- toplam puan korelasyonunun ,30 ve üzerinde olması, ölçekte yer alan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği anlamına gelmektedir. (Büyüköztürk, 2011: 171). Yapılan madde analizine göre, madde toplam korelasyonu ,30'un altında kalan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Aşağıdaki tabloda aktarıldığı üzere, madde toplam korelasyonu ,30'un altında kalan 7, 10, 16, 18 ve 19. maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekten çıkarılan maddelerden sonra ölçeğin tekrar Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ,925'ye yükselmiştir.

Tablo 3.4. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği Madde Analizi

Ölçek Numarası	Madde	Madde -Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
1		,620	,879
2		,713	,876
3		,800	,873
4		,721	,875
5		,717	,876
6		,623	,879
7		,149	,893
8		,571	,880
9		,546	,882
10		,179	,892
11		,455	,885
12		,671	,878
13		,570	,880
14		,714	,876
15		,711	,876
16		,197	,891
17		,475	,883
18		,231	,892
19		,079	,895
20		,522	,882

3.7.2.2. İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Minnesota İş Doyum Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı, ,905 olarak bulgulanmıştır.

Tablo 3.5. İş Doyum Ölçeği İç Tutarlılık Katsayısı

Ölçek/Alt Boyutlar	İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alpha Değeri)	Madde Sayısı
Minnesota İş Doyumu	,905	20

Minnesota iş doyum ölçeği madde analizine tabi tutularak, toplam madde korelasyonu ,30'un altında kalan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Tablo 3.6.'den görüleceği üzere, madde toplam korelasyonu ,30'un altında kalan 14. ve 16. maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3.6. İş Doyum Ölçeği Madde Analizi

Ölçek Numarası	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
1	,516	,902
2	,422	,903
3	,695	,897
4	,387	,904
5	,716	,896
6	,672	,897
7	,491	,904
8	,557	,903
9	,473	,902
10	,570	,901
11	,656	,899
12	,740	,896
13	,463	,903
14	,274	,907
15	,742	,896
16	,671	,898
17	,802	,894
18	,252	,907
19	,692	,897
20	,329	,905

Madde analizinde sonra ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ,910'a yükselmiştir.

3.7.3. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği Faktör Analizi

Algılanan liderlik davranışı ölçeğinin alt boyutlarını belirleyebilmek ve ölçeğin yapı geçerliliğini test edebilmek amacıyla ölçek, açımlayıcı faktör analizine sokulmuştur. Açımlayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak faktör oluşturmaya yönelik bir analiz türüdür. Faktör analizinde en sık kullanılan faktörleştirme tekniği “temel bileşenler analizi” (principle component analysis) dir. Bu çalışmada da faktörleştirme tekniği olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2011: 123).

Faktör analizi yapılırken, datanın faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliği değeri ve Barlett küresellik testi sonuçları incelenmektedir. KMO değerinin ,50'nin üstünde olması ölçeğin faktörleştirmeye uygun olduğunu belirtmektedir. KMO değerinin yüksek olması datanın faktör analizine uygunluğunu arttırmaktadır (Kalaycı, 2010:322). KMO değeri ve Barlett küresellik testi sonuçlarına göre çalışmada kullanılan algılanan liderlik davranışı ölçeği yüksek derecede faktörleştirilebilir bir ölçektir.

Tablo 3.7. KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO Değeri	,899
Barlett Küresellik Testi	
Ki-Kare	928,337
df	105
Sig.	,000

Açımlayıcı faktör analizi yapılırken, faktörlerin döndürmeye tabi tutulması, faktörlerin daha anlaşılabilir olmasına ve yorumlanmasına olanak sağlamaktadır.

Faktör döndürmede sık kullanılan yöntem, Ortogonal döndürmedir. Orthogonal döndürmede en sık kullanılan teknik ise Varimax tekniğidir (Kalaycı, 2010: 323). Bu çalışmada faktörlerin anlamlı hale getirilebilmesi için Varimax döndürme tekniğinden yararlanılmıştır. Faktör analizinde faktör yükü alt kesme noktası ,30 ile ,45 arasında değişen değerler içinde alınabilmektedir (Büyüköztürk, 2011: 124). Bu çalışmada alt kesme noktası ,40 olarak belirlenmiştir.

Yapılan ilk faktör analizinde, faktörlerin, toplam varyansın %67'ini açıkladığı ve ölçeğin 3 boyutlu olduğu bulgulanmıştır. Tabloda döndürülmüş faktör matrisi yer almaktadır.

Tablo 3.8. Döndürülmüş Faktör Matrisi

Ölçek Madde Numarası ve İfadeler	FAKTÖRLER (Faktör Yükü)		
	1	2	3
12.Yöneticim işlerin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda benim önerilerimi duymak ister.	,832		
8.Yöneticim bir gruba ait olmanın keyfini hissettirmek için çalışanlarına küçük jestler yapar.	,785		
3.Yöneticim herhangi bir sorunla karşılaştığında bana danışır.	,745		
4.Yöneticim benim düşünce ve önerilerimi dikkatle dinler.	,696		
17.Yöneticim hangi işlerin yapılması gerektiği konusunda benim önerilerimi duymak ister.	,666		
15.Yöneticim bana görevimi yaparken karşılaştığım problemlerin çözümü konusunda yardımcı olur.	,662		
2.Yöneticim benimle arkadaşça bir iş ilişkisi yürütür.	,604		
1.Yöneticim benden ne beklediği konusunda bilgilendirir.	,518		
20.Yöneticim benim kişisel gereksinimlerime karşı anlayışlı bir tavır sergiler.	,467		
13.Yöneticim performansımın sürekli artması için beni teşvik eder.	,403		
9.Yöneticim standart kurallara ve düzenlemelere uymamı ister.		,863	
6.Yöneticim benden en yüksek seviyede performans beklediği konusunda beni bilgilendirir.		,841	
14.Yöneticim benden beklediği performans seviyesini açıkça ifade eder.		,804	
5.Yöneticim ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konusunda beni bilgilendirir.		,569	
11.Yöneticim kişisel olarak beni incitecek şeyler söyler.(R)*			,915

*Ters Soru

Tablodan görüleceği üzere ölçek 3 boyutludur. 1. boyutun, 10 maddeden, 2. boyutun 4 maddeden, 3. boyutun ise 1 maddeden oluştuğu görülmektedir. Bir boyutun tek bir ölçek maddesi ile ölçülmesinin doğru bir yaklaşım olmaması nedeniyle (Khalaf, 2007: 32) 11. ölçek maddesi ölçekten çıkarılmıştır.

Çıkarılan madde sonunda tekrar faktör analizi yapılarak, ölçeğin boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçeğe ilişkin KMO değeri ve Barlett küresellik testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.9. KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO Katsayısı	,904
Barlett Küresellik Testi Ki-Kare	886,249
df	91
Sig.	,000

Ölçek faktörleri toplam varyansın %64'ünü açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyans sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 3.10. Döndürülmüş Faktör Matrisi

Ölçek Madde Numarası ve İfadeler	FAKTÖRLER (Faktör Yüğü)	
	1	2
12.Yöneticim işlerin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda benim önerilerimi duymak ister.	,833	
3. Yöneticim herhangi bir sorunla karşılaştığında bana danışır	,824	
4. Yöneticim benim düşünce ve önerilerimi dikkatle dinler.	,790	
2. Yöneticim benimle arkadaşça bir iş ilişkisi yürütür.	,770	
8.Yöneticim bir gruba ait olmanın keyfini hissettirmek için çalışanlarına küçük jestler yapar.	,727	
15.Yöneticim bana görevimi yaparken karşılaştığım problemlerin çözümü konusunda yardımcı olur.	,721	
1. Yöneticim benden ne beklediği konusunda bilgilendirir.	,614	
17. Yöneticim hangi işlerin yapılması gerektiği konusunda benim önerilerimi duymak ister.	,596	
20.Yöneticim benim kişisel gereksinimlerime karşı anlayışlı bir tavır sergiler.	,584	
13.Yöneticim performansımın sürekli artması için beni teşvik eder.	,513	
9.Yöneticim standart kurallara ve düzenlemelere uymamı ister.		,873
6.Yöneticim benden en yüksek seviyede performans beklediği konusunda beni bilgilendirir.		,820
14.Yöneticim benden beklediği performans seviyesini açıkça ifade eder.		,817
5.Yöneticim ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konusunda beni bilgilendirir.		,606

Açıklanan Varyans

54,353 9,427

Cronbach Alpha

,915 ,871

Faktör analizi sonucuna göre algılanan liderlik davranışı ölçeği, 14 sorudan oluşan 2 boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin 1. boyutunda yer alan ifadelerin “insan odaklı” lider davranışını tanımladığını, 2. boyutunda yer alan ifadelerin ise “görev odaklı” lider davranışını tanımladığını söylemek mümkündür. *İnsan odaklı liderlik* davranışı, ölçeğin 1, 2, 3, 4, 8, 12, 13, 15, 17 ve 20. maddeleriyle ölçülürken; *görev odaklı liderlik* davranışı, ölçeğin 5, 6, 9 ve 14. maddeleriyle ölçülmektedir.

3.7.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Puanlarının Değerlendirilmesi

Araştırmada kullanılan algılanan liderlik davranışı ölçeğinin alt boyutlarının puan ortalamaları ve iş doyumunu ölçeğinin puan ortalaması değerlendirilmektedir.

3.7.4.1. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

Algılanan liderlik davranışı ölçeği alt boyutlarının puan ortalamaları Tablo 3.11.'de aktarılmaktadır.

Tablo 3.11. Algılanan Liderlik Davranışı Alt Ölçeklerinin Puanları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma
İnsan Odaklılık	10	93	4,31	1,12
Görev Odaklılık	4	93	5,08	1,14

Tablo 3.11.'de algılanan liderlik davranışı ölçeği alt boyutlarının puanları incelendiğinde, örneklem tarafından en yüksek derecede algılanan liderlik davranışının *görev odaklı lider* davranışı olduğu görülmektedir.

7’li Likert ölçeğinin ortalama değeri “4” olarak kabul edildiğinde, algılanan liderlik davranışı ölçeği alt boyutlarının ortalamasının üzerinde olduğu bulgulanmıştır.

3.7.4.2. İş Doyumu Ölçeği Puanının Değerlendirilmesi

Tablo. 3.12. Genel İş Doyumu Ölçeği Puanı

Boyut	Madde Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma
Genel Doyum	18	93	3,66	,621

Tablo 3.12 incelendiğinde, genel iş doyumu puan ortalamasının 3,66 olarak bulgulanıldığı görülmektedir. 5’li likert ölçeğine göre “3” ortalama değer olarak kabul edildiğinde, örneklemin *genel iş doyumu* puan ortalamasının ortalama değerden yüksek olduğu bulgulanmıştır.

3.7.5. Algılanan Liderlik Davranışı ve İş Doyumuna İlişkin Regresyon Analizi

Algılanan liderlik davranışının işgörenin iş doyumuna etkisini belirlemek, bunun yanında işgörenin işletme içindeki hizmet süresinin bu ilişkiyi etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İşgörenin işletme içi hizmet süresi (deneyim) 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 7 ve üzeri olmak üzere üç grupta değerlendirilmiş, kukla değişken olarak modele dahil edilmiş ve temel sınıf, 1-3 aralığı olarak belirlenmiştir. Bunun yanında, işgörenin deneyimi ile algılanan liderlik davranışının etkileşim katsayıları incelenerek, deneyimin işgörenin lider algılaması ile genel iş doyumu arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediği açıklanmaya çalışılmıştır. Tablo 3.13, Tablo 3.14 ve Tablo 3.15’de regresyon analizi sonuçları aktarılmaktadır.

Tablo 3.13. Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata Değeri
1	,811	,657	,625	,38099

Tablo 3.14. ANOVA Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	23,384	8	2,923	20,137	,000

Bağımlı değişken: İş Doyumu

Tablo 3.15. Katsayılar Matrisi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	St.Hata	B		
Sabit	1,997	,277		7,204	,000
Deneyim2	,194	,403	,133	,480	,632
Deneyim3	1,345	,571	,964	2,353	,021
İnsan odaklı	,546	,093	,990	5,891	,000
İnsan odaklı* deneyim2	-,043	,139	-,131	-,307	,760
İnsan odaklı*deneyim3	-,270	,152	-,995	-1,784	,078
Görev odaklı	-,153	,086	-,281	-,1,787	,078
Görev odaklı* deneyim2	,044	,125	,156	,348	,729
Görev odaklı* deneyim3	,030	,137	,118	,220	,827

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, R^2 (belirlilik katsayısı), bağımlı değişken olan işgörenin genel iş doyumunun, %65'inin modele dahil edilen bağımsız değişkenlerce açıklandığını ifade etmektedir. Fakat modeldeki bağımsız değişken sayısının artması R^2 değeri arttıracığından (Kalaycı, 2010: 267), düzeltilmiş R^2 değerini dikkate almak gerekmektedir. Dolayısıyla işgörenin genel iş doyumunun %62'si modele dahil edilen bağımsız değişkenlerce açıklanmaktadır. Anova tablosu incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=20,137$; $Sig.=,000$).

İşgörenin genel iş doyumunun işgörenin deneyimi ($p=,021$) ve işgörenin algıladığı insan odaklı liderlik ($p=,000$) davranışı ile açıklandığını söylemek mümkündür. İşgörenin deneyiminin artması, işgörenin genel iş doyumunu arttırmaktadır. Benzer şekilde, işgören insan odaklı liderlik davranışı algıladığında genel iş doyumunu yükselmektedir. Algılanan görev odaklı liderlik davranışının işgörenin iş doyumunu üzerine anlamlı bir etkisinden söz etmek mümkün değildir ($p=,078$).

Deneyimin algılanan liderlik davranışı ve işgörenin genel iş doyumunu arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini belirlemek amacıyla, lider davranışı ve deneyim etkileşimine sokulmuştur. Algılanan insan odaklı lider davranışı ve deneyim etkileşiminin, algılanan görev odaklı liderlik davranışı ve deneyim etkileşiminin işgörenin genel doyumunu üzerine anlamlı etkisi olmadığı söylenebilir ($p=,078$; $p=,827$). Regresyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerinden H_1 ve H_3 kabul edilmiş, H_2 ve H_4 reddilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde algılanan liderlik davranışının, işgörenin iş doyumunu üzerine etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Konaklama işletmelerini, emek – yoğun yönlü işletmeler olması itibarıyla, “insan işletmeleri” olarak adlandırmak mümkündür. İşletmelerin var olması, insanın varlığına ve onun üretim gücüne bağlıdır. Konaklama işletmelerinin en önemli girdisi olan insanın, üretim gücünün ve performansının en üst düzeyde sağlanabilmesi, büyük ölçüde kendini işyerinde psikolojik olarak iyi hissetmesine ve işinden doyum almasına bağlıdır.

İş doyumunun, iş performansının arttırması yanında örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını arttırması gibi olumlu örgütsel sonuçları vardır. Bireyin iş doyumunu, içsel ve dışsal pek çok faktöre bağlıdır. İş doyumunu etkileyen içsel faktörler (kişilik, demografik değişkenler) örgüt düzeyinde değiştirilemez faktörler olmasına karşın; dışsal faktörler (ücret, yönetim tarzı ve politikası, çalışma koşulları, v.b.) örgütsel düzeyde değiştirilebilir faktörlerdir. Örgütlerde iş doyumunu yüksek oranda etkilediği düşünülen değişkenlerden biri de liderlik davranışıdır. Alanyazın incelendiğinde, hemen hemen her sektörde liderlik davranışının iş doyumuna etkilerinin araştırıldığı görülmektedir (Lok ve Crawford, 2004; Tengilimoğlu, 2005; Karaköse ve Kocabaş, 2006; Chang ve Lee, 2007; Yiing ve Ahmad, 2009; Schyns, Veldhoven ve Wood, 2009).

Liderlik, belirli bir amaç doğrultusunda bireyleri amaca yönlendirebilmeyi ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlamayı kapsayan karmaşık bir süreçtir. Alanyazında liderlik, tarihsel dönemler itibarıyla, farklı boyutlarıyla ele alınan ve hala gizemini korumakta olan bir kavram olarak araştırmacıların ilgisini uyandıran bir kavramdır. Liderlik üzerine yapılan sayısız çalışma olmasına rağmen, hala merak uyandıran bir konu olması, liderliğin tek bir boyutla anlaşılamayacak kadar karmaşık bir süreç içerdiğini düşündürmektedir.

Liderlik; lider, izleyenler, çevresel ve örgütsel koşulların bileşiminde oluşan bir süreçtir. O halde, bu üç faktörün birbiriyle olan etkileşimin sayısız kombinasyonu doğabilmektedir. Alanyazında liderlik teorilerinin farklı sınıflandırmalar şeklinde olduğunu görebilmekteyiz. Davranışsal liderlik teorileri, öz itibarıyla lider davranışları otokratik eğilimden, demokratik eğilime doğru bir skalada değerlendirmektedir. Durumsal liderlik teorileri, liderin duruma göre davranmasının lider etkinliğini arttıracakını öne sürmektedir. Durumsal liderlik teorilerinde her duruma uygun tek bir liderlik davranışından söz etmek mümkün değildir.

Bu çalışmada, durumsal bir liderlik teorisi olan yol-amaç teorisi yaklaşımıyla algılanan liderlik davranışı ve işgörenin genel iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Yol-amaç teorisinde lider davranışını etkileyen, durumsal faktörler; çevresel ve işgörenlerin özellikleri şeklinde iki grupta incelenmektedir. Çalışmamızda, algılanan liderlik davranışı ile işgörenin genel iş doyumunu arasındaki ilişkiyi etkileyen, “deneyim” durumsal faktörü değerlendirilerek, algılanan liderlik davranışı ile işgörenin genel iş doyumunu arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Konaklama işletmelerinde yapılan bazı çalışmaların, (Erkutlu, 2008; Taşkıran, 2006; Zopiatis ve Constanti, 2010; Minett ve Diğerleri, 2009) liderin kendi liderlik davranışını kendisinin değerlendirdiği çalışmalardan oluştuğu görülmektedir. Bireyin kendisini objektif bir şekilde değerlendirmesinin güç olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, bu çalışmada liderlik davranışını belirlemek amacıyla, işgörenlerin kendi üstlerini değerlendirmeleri istenmiş ve daha objektif sonuçlara ulaşılması amaçlanmıştır.

Çalışmamız kapsamında, konaklama işletmelerinde algılanan liderlik davranışının işgörenin genel iş doyumunu üzerine etkileri araştırılmıştır. Çalışmanın evrenini Muğla’da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde işgören, orta kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma 93 kişiden oluşan bir örnekleme kapsamaktadır.

Araştırmada yer alan örneklemin, %36,6'sı kadın, %63,4'ü erkektir. Anket formunda cinsiyete ilişkin hiçbir soru boş bırakılmamıştır. Örneklemin medeni durumu; %49,5 evli ve %50,5 bekar şeklinde bir dağılım göstermektedir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların medeni durumlarına ilişkin neredeyse eşit bir dağılım görülmektedir. Örneklemin eğitim seviyesine göre dağılımı; lise, %28, yüksekokul %31,2, lisans, %37,6 ve lisansüstü %3.2 şeklindedir. Örneklemin eğitim seviyesine göre dağılımının yüksek okul ve lisans düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunun yanında lisansüstü eğitim yüzdesi az olması da dikkat çekici bir unsurdur. Örneklemin, %31,2'si işletme/iktisat bölümü mezunu, %7,5'i mühendislik bölümü mezunu, %34,4'ü turizm mezunu ve %26,9'unun diğer bölümlerden mezun olduklarını ifade etmişlerdir.

Örneklemin, %21,5'i yiyecek-içecek müdürü, %16,1'i pazarlama müdürü, %29'u konaklama müdürü, %16,1'i muhasebe müdürü, %17,2'si personel müdürüdür. Örneklemin %36,6'sı 2000-2999 arası gelire, %51,6'sı 3000-3999 arası gelire ve %11,8'i 4000 ve üzeri gelire sahiptir.

Örneklemin %37,6'sı 20-30 yaş arasında, %49,5'i 31-40 yaş arasında, %12,9'u 41-50 yaş arasındadır. Örneklemin %49,5'i işletmede 1-3 yıl arası çalışmakta, %23,7'si 4-6 yıl arası çalışmakta ve %26,9'u 7 yıl ve üzeri çalışmaktadır. Çalışmaya ilişkin bulgular ve bu bulguların yorumları aşağıda yer almaktadır:

- ✓ Araştırmada kullanılan “Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği” ve Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla önce madde analizi yapılmış, madde analizi sonucunda, “Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği”nden 5 madde, “Minnesota İş Doyum Ölçeği”nden 2 madde çıkarılarak, iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre, “Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği”nin iç tutarlılık katsayısı ,925 ve “Minnesota İş Doyum Ölçeği” iç tutarlılık katsayısı ,910 olarak bulgulanmıştır.

- ✓ “Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği” açımlayıcı faktör analizine sokularak, ölçeğin boyutları belirlenmiş ve yapı geçerliliği test edilmiştir. Faktör analizi sonucuna göre, ölçeğin, çıkarılan maddelerden sonra 14 maddeden oluşan ve 2 boyutlu bir ölçek olduğu bulgulanmıştır. Ölçek insan odaklı liderlik davranışı ve görev odaklı liderlik davranışını ölçen bir ölçektir.
- ✓ Konaklama işletmelerinde en yüksek derecede algılanan liderlik davranışının görev odaklı liderlik davranışı olduğu bulgulanırken, işgörenlerin genel iş doyumunun nispeten yüksek olduğu bulgulanmıştır.
- ✓ Çalışmamızda algılanan liderlik davranışlarının ve işgörenin genel iş doyumunun işletme içi hizmet süresine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre, insan odaklı liderlik davranışı ile işgörenin genel iş doyumunun işletme içi hizmet süresine göre farklılaştığı bulgulanmıştır.
- ✓ Algılanan liderlik davranışı ile işgörenin genel iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre, işgörenlerin iş doyumunun %62’si, algılanan liderlik davranışı ve işgörenin işletme iç hizmet süresi ile açıklanmaktadır. İşgörenin genel iş doyumunu işletme içindeki hizmet süresi arttıkça artmaktadır. Alanyazında bu bulguyu destekleyen araştırmalar vardır (Yelboğa, 2007; Sevimli ve İşcan, 2005; Toker, 2007). Diğer taraftan, algılanan insan odaklı liderlik davranışının da işgörenin genel iş doyumunu üzerinde anlamlı katkılar sağladığı bulgulanmıştır. İşgörenin genel iş doyumunun, insan odaklı liderlik davranışı algıladığında arttığını destekleyen araştırmalar vardır (Valenzi ve Dessler, 1978; Ahmad ve Yekta, 2010; Lok ve Crawford, 2004; Yousef, 2000; Sancar, 2009). Görev odaklı liderlik davranışı ile işgörenin genel iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Benzer şekilde,

işletme içi hizmet süresinin algılanan liderlik ve iş doyumuna ilişkisine anlamlı bir aracılık etkisi olmadığı bulgulanmıştır.

Konaklama işletmelerinde liderlik davranışı ve iş doyumuna ilişkisine yönelik pek çok çalışma mevcuttur. Fakat liderlik sürecinin durumsal temelde incelenmesinin yetersiz olduğu dikkat çekmektedir. Bu anlamda, bu çalışmada, durumsal bir değişkenin algılanan liderlik davranışı ile işgörenin genel iş doyumuna arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediği araştırılmaya çalışılmıştır. Çalışmamıza göre “deneyim” durumsal faktörünün algılanan liderlik davranışı ve işgörenin iş doyumuna arasındaki ilişkiyi etkilemediği bulgulanmıştır. Bu araştırmanın bir takım kısıtları olması nedeniyle araştırma sonuçlarını genelleştirmek yanlış bir yaklaşım olacaktır. İlerleyen çalışmalarda algılanan liderlik davranışının çevresel ve bireysel faktörlerin etkisi altında işgörenin iş doyumuna, performansına etkileri incelenebilir.

KAYNAKLAR

Adair, J. (2004). *The Handbook of Management and Leadership*. Thorogood.

Ahmad, Z. A. ve Yekta, Z. A. (2010). Relationship Between Perceived Organizational Support, Leadership Behavior and Job Satisfaction: An Empirical Study in Iran. *Intangible Capital*. 6 (2). 162-184.

Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Algattan, A. A. (1983). The Path-Goal Theory of Leadership: An Empirical and Longitudinal Analysis. *Arizona Üniversitesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi* .Arizona.

Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. ve Burnes, B. (2005). *Work Psychology Understanding Human Behavior in the Workplace*. London: Prentice Hall.

Asree, S., Zain, M. ve Razalli, M. R. (2010). Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 22 (4), 500-516.

Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi* (467), 30-51.

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

Awan, R. N., Zaidi, N. R., Naz, A. ve Noureen, G. (2011). Task Structure as Moderator of College Principals' Leadership Behavior and Their Subordinates' Outcomes. *International Education Studies* , 4 (1), 134-143.

Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 15 (58), 165-190.

Bass, B. M. (1991). *Stogdill's Handbook of Leadership*. Macmillian Publishing Co. Inc.

Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.

Batıgün, A. D. ve Şahin, N. H. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları için İki Ölçek. *Türk Psikiyatri Dergisi* , 17 (1), 32-45.

Baysal, A. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım.

Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* .Kocaeli.

Brestrich, E. T. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. *Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmış Doktora Tezi* .Ankara.

Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

Cacioppe, R. (1997). Leadership Moment by Moment. *Leadership and Organization Development Journal* , 18 (7), 335-345.

Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.

Chang, S. ve Lee, M. (2007). A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employee's Job Satisfaction. *Journal of Learning Organization* , 14 (2), 155-185.

Cichy, R. E. ve Schmidgall, R. S. (1996). Leadership Qualities of Financial Executives in the U.S Lodging Industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 37 (2), 56-62.

Clark, A. E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why are Women So Happy at Work? *Labour Economics* (4), 341-372.

Clark, A., Oswald, A. ve Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (69), 57-81.

Crant, J. M.ve Bateman, T. S. (2000). Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality. *Journal of Organizational Behaviour* (21), 63-75.

Daft, R. L. (1991). *Management Second Edition*. USA: The Dryden Press.

Dağdeviren, N., Musaoğlu, Z., Ömürlü, İ. K., Öztora, S. (2011). Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. *Balkan Medical Journal*. 28 (1). 69-74.

Deniz, M. (2005). Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini. *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın.

Dewettinck, K. ve Amejide, M. (2011). Linking Leadership Empowerment Behaviour to Employee Attitudes and Behavioural Intentions. *Personnel Review* , 40 (3), 284-305.

Doering, M., Rhodes, S. ve Schuster, M. (1983). *The Aging Worker: Research and Recommendations*. Beverly Hills, CA: Sage.

Dunn, J. ve Stephens, E. C. (1972). *Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Book Company.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 5 (1), 17-26.

Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış. *İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 242* .

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erkutlu, H. (2008). The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: The Turkish Case. *The Journal of Management Development* , 27 (7), 708-726.

Ersoy Kayaalp, E. G. (2009). Yöneticilerin Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlik Eğilimleri ile Kişilik Özelliklerinin İlişkisi: Bir Örnek Olay. *Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi* .Kocaeli.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayım.

Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Evans, M. G. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance* , 277-298.

Feldman, C. ve Arnold, H. (1993). *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*. McGraw Hill Company.

Gardner, J. W. (1993). *On Leadership*. Free Press.

George, J. M. ve Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson: Prentice Hall.

Gill, A. S. (2008). The Role of Trust in Employee-Manager Relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 20 (1), 98-103.

Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H. ve Sharma, S. (2010). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 22 (2), 263-273.

Gordon, J. R. (1993). *A Diagnostic Approach To Organizational Behavior (4. Edition)*. USA: Allyn and Bacon.

Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 17 (3-4), 163-184.

Güney, S. (2008). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, S., Varoğlu, A. ve Aktaş, A. (1996). Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi. MPM Yayını* (3).53-76

Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 12 (1), 127-151.

Harris, O. J. ve Hartman, S. J. (2002). *Organizational Behaviour*. New York: Best Business Books.

Hersey, P., Blanchard, K. ve Johnson, D. E. (1996). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Hodgetts, R. (1999). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. (Çev. C. Çetin ve E. C. Mutlu) İstanbul: Der Yayınları.

Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management* , 3 (4), 270-287.

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* , 16 (3), 321-339.

House, R. (1996). Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory. *Leadership Quarterly* , 7 (3).

Howieson, W. B. (2008). A Quantitative Evaluation of The Reformulated 1996 Path-Goal Theory of Work-Unit Leadership via Structural Equation Modeling. The Edinburgh University. *Yayımlanmamış Doktora Tezi* . Edinburgh.

Hunt, J. W. ve Saul, P. N. (1975). The Relationship of Age, Tenure and Job Satisfaction in Males and Females. *The Academy of Management Journal* , 18 (4), 690-702.

Indvik, J. (1985). A Path-Goal Theory Investigation of Superior- Subordinate Relationships. *The University of Wisconsin*. *Yayımlanmamış Doktora Tezi* .Madison.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.

Kalleberg, A. L. ve Loscocco, K. A. (1983). Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. *American Sociological Association* , 48 (1), 78-90.

Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama* , 2 (1), 3-14.

Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 8 (2), 159-174.

Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 7 (2), 355-372.

Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 19 (1), 51-64.

Kellogg, C. E. (1985). The Impact of Leader Behavior on Volunteer Satisfaction with Work. *Arkansas Üniversitesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Arkansas.

Khalaf, K. (2007). Faktör Analizi ve Bir Uygulaması. *Gazi Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Kılıç, T. (2003). Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Adana.

Kıngır, S. (2006). Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (15), 457-481.

Kim, W.ve Brymer, R. A. (2009). The Effects of Ethical Hospitality Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance. *European CHRIE Conference*. Helsinki: Finlandiya.

Kinicki, A. ve Kreitner, R. (2009). *Organizational Behavior*. McGraw Hill.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.

Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Balıkesir.

Kozak, M. A. ve Uca, S. (2008). Effective Factors in the Constitution of Leadership Styles: A Study of Turkish Hotel Managers. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research* , 19 (1), 17-134.

Kuruüzüm, A., Anafarta, N. ve Irmak, S. (2008). Predictors of Burnout Among Middle Managers in the Turkish Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 20 (2), 186-198.

Langton, N. ve Robbins, S. P. (2006). *Fundamentals of Organizational Behavior (Third Canadian Edition)*. Canada: Pearson Education.

Lok, P. ve Crawford, J. (2004). The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-national Comparison. *Journal of Management Development* , 23 (4), 321-338.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill.

McCormack, L. ve Mellor, D. (2002). The Role of Personality in Leadership: An Application of the Five-Factor Model in Australian Military. *Military Psychology* (14), 179-197.

Meng, R. (1990). The Relationship Between Unions and Job Satisfaction. *Applied Economics* (22), 1635-1648.

Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I. Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E. Sharpe, Inc.

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

Nahavandi, A. ve Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall Inc.

Nebel, E. C. ve Stearns, G. K. (1977). Leadership in Hospitality Industry. *The Cornell Hotel and Administration Quarterly* , 18 (3), 69-76.

Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1997). *Organizational Behaviour Human Behavior At Work 10. Edition*. New Delhi: McGraw-Hill Companies, Inc.

Nirel, N., Schmid, H. ve Stern, Z. (1994). Formal and Informal Authority of Hospital Directors. *Journal of Management in Medicine* , 8 (5), 37-48.

Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İncelenmesi ve Ampirik bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 12 (2), 91-103.

Özaralli, N. (2003). Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* , 24 (6), 335-344.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayım.

Pelit, E., Öztürk, Y. ve Arslantürk, Y. (2011). The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 23 (6), 784-802.

Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* , 19 (1), 7-20.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Rowden, R. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviour and Organizational Commitment. *Leadership & Organizational Development Journal* , 21 (1), 30-35.

Rutherford, D. G. ve O'Fallon, M. J. (2007). *Hotel Management & Operations (Fourth Edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Saari, L. ve Erez, M. (2002). Cross-Cultural Diversity and Employee Attitudes. *Seventeenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Toronto.

Saari, L. M. ve Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resources Management*, 43 (4), 395-407.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

Sagie, A. ve Koslowski, M. (1994). Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 37-47.

Saldamlı, A. (2008). Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25 (2), 693-719.

Sancar, M. (2009). Leadership Behaviors of School Principals in Relation to Teacher Job Satisfaction in North Cyprus. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2855-2864.

Schriesheim, C. A. ve Neider, L. L. (1989). Leadership Theory and Development: The Coming? New Phase? *Leadership and Organizational Development Journal*, 10 (6), 17-26.

Schuler, R. S. (1973). A Path-Goal Theory of Leadership: An Empirical Investigation. *Michigan Üniversitesi Doktora Tezi* .Michigan.

Schyns, B., Veldhoven, M. ve Wood, S. (2009). Organizational Climate, Relative Psychological Climate and Job Satisfaction: The Example of Supportive Leadership Climate. *Leadership & Organization Development Journal* , 30 (7), 649-663.

Scott, M., Swartzel, K. A. ve Taylor, W. N. (2005). The Relationships Between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents. *Journal of Agricultural Education* , 46 (3), 2-11.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Tatmini. *Ege Akademik Bakış* , 5 (1), 55-64.

Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A self-concept based theory. *Organization Science* , 4 (4), 577-594.

Shortt, G. (1989). Work Activities of Hotel Managers in Northern Ireland: A Mintzergian Analysis. *International Journal of Hospitality Management* , 8 (2), 121-130.

Silva, P. (2006). Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 18 (4), 317-328.

Silverthorne, C. (2001). A Test of the Path-Goal Leadership Theory in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal* , 22 (4), 151-158.

Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational Psychology in Cross -Cultural Perspective*. New York: New York University Press.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol-Amaç Teorisi Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 4 (15) , 2381-2402.

Stone, A. G., Russell, R. F. ve Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal* , 25 (4), 349-361.

Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141-163.

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

Tengilimoğlu, D. ve Yiğit A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdare Dergisi* 8 (3). 374-400.

Testa, M. R. (2009). National Culture, Leadership and Citizenship: Implications for Cross Cultural Management. *International Journal of Hospitality Management* , 28 (1), 78-85.

Toker, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri-İzmir'de Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.* İzmir.

Toker, B. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine bir Çalışma. *Journal of Yaşar University* , 2 (6), 591-615.

Tracey, J. B. ve Hinkin, T. R. (1994). Transformational Leaders in the Hospitality Industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 35 (2), 18-24.

Tsai, M. C., Cheng, C.C. ve Chang, Y. Y. (2010). Drivers of Hospitality Industry Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *African Journal of Business Management* , 4 (18), 4118-4134.

Valenzi, E., Dessler, G. (1978). Relationships of Leader Behavior, Subordinate Role Ambiguity and Subordinate Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal.* 21(4). 671-678.

Van Seters, D. A. ve Field, R. H. (1990). An Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management* , 3 (3), 29-45.

Vecchio, R. (1991). *Organizational Behavior.* ForthWorth: The Dryden Press.

Vries, M. K. (2007). *Liderliğin Gizemi.* (Çev. Z. Dicleli), İstanbul: Mess Yayınları.

Williams, C. (2007). *Management (4th Edition).* Thomson South-Western.

Worrell, T. G. (2004). School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later. *Virginia Polytechnic Institute and State University. Yayınlanmamış Doktora Tezi.* Virginia.

Worsfold, P. (1989). Leadership and Managerial Effectiveness in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management* , 8 (2), 145-155.

Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 51-69.

Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 4 (2), 1-19.

Yıldırım, C. (2000). *Bilim Felsefesi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Yiing, L. H. ve Ahmad, K. Z. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organizational Development Journal* , 30 (1), 53-86.

Yousef, D.A. (2000). *Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country*. *Journal of Managerial Psychology*.15 (1), 6-24.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zopiatis, A. ve Constanti, P. (2010). Leadership Styles and Burnout: Is There an Association. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 22 (3), 300-320.

Türk Dil Kurumu İnternet Sitesi. <http://www.tdk.gov.tr>. Erişim tarihi: 13.03.2011

EKLER

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Bu anket çalışması “Muğla İlindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde, algılanan liderlik davranışının iş doyumu üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırmadır.

Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza ve açık kalpliliğinize bağlıdır. Soruların doğru ya da yanlış bir cevabı yoktur, lütfen sizin için hangi seçenek uygunsa onu işaretleyiniz. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Araştırmaya zaman ayırdığınız ve sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT

Sabire ŞEN

KİŞİSEL BİLGİLERLE İLGİLİ SORULAR

1- Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

2- Medeni Durumunuz

Evli Bekâr Diğer

3- Yaşınız.....

4- Eğitim durumunuz

Lise Yüksek Okul (Önlisans) Üniversite
 Yüksek Lisans/Doktora

5- Eğitim alanınız nedir?

İşletme/İktisat Mühendislik Turizm Diğer

6- İşletme içindeki Pozisyonunuz

Pazarlama Müdürü Personel Müdürü Muhasebe Müdürü
 Yiyecek- İçecek Müdürü Konaklama Müdürü

7- Gelir Durumunuz

2000 TL – 2999 TL 3000 TL – 3999 TL 4000TL ve üzeri

8- Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

1. Asla 4. Sık 7. Her Zaman
2. Çok Nadir 5. Çok Sık
3. Nadir 6. Genellikle

1. Yöneticim benden ne beklediği konusunda bilgilendirir.	1	2	3	4	5	6	7
2. Yöneticim benimle arkadaşça bir iş ilişkisi yürütür.	1	2	3	4	5	6	7
3. Yöneticim herhangi bir sorunla karşılaştığında bana danışır.	1	2	3	4	5	6	7
4. Yöneticim benim düşünce ve önerilerimi dikkatle dinler.	1	2	3	4	5	6	7
5. Yöneticim ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konusunda beni bilgilendirir.	1	2	3	4	5	6	7
6. Yöneticim benden en yüksek seviyede performans beklediğini konusunda beni bilgilendirir.	1	2	3	4	5	6	7
7. Yöneticim çalışanlarına danışmadan hareket eder.	1	2	3	4	5	6	7
8. Yöneticim bir gruba ait olmanın keyfini hissettirmek için, bize küçük jestler yapar.	1	2	3	4	5	6	7
9. Yöneticim standart kurallara ve düzenlemelere uymamı ister	1	2	3	4	5	6	7
10. Yöneticim daha iyi performans gösterebilmem için başarılması gereken zorlayıcı hedefler koyar.	1	2	3	4	5	6	7
11. Yöneticim kişisel olarak beni incitecek şeyler söyler.	1	2	3	4	5	6	7
12. Yöneticim işlerin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda benim önerilerimi duymak ister.	1	2	3	4	5	6	7
13. Yöneticim performansımın sürekli artması için beni teşvik eder.	1	2	3	4	5	6	7

14. Yöneticim, benden beklediği performans seviyesini açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5	6	7
15. Yöneticim bana, görevimi yaparken karşılaştığım problemlerin çözümü konusunda yardımcı olur.	1	2	3	4	5	6	7
16. Yöneticimin, işin başarılmasında, yeteneklerimin yeterli olup olmadığı konusunda çelişkileri vardır.	1	2	3	4	5	6	7
17. Yöneticim hangi işlerin yapılması gerektiği konusunda benim önerilerimi duymak ister.	1	2	3	4	5	6	7
18. Yöneticim iş ile ilgili benden ne beklediği konusunda belirsiz açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5	6	7
19. Yöneticim sürekli ulaşmam gereken zorlayıcı hedefler koyar.	1	2	3	4	5	6	7
20. Yöneticim benim kişisel ihtiyaçlarına karşı anlayışlı bir tavır sergiler.	1	2	3	4	5	6	7

MINNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

- 1.Hiç Memnun Değilim 4.Memnunum
2.Memnun Değilim 5. Çok Memnunum
3.Kararsızım

İşim Hakkındaki Görüşlerim

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
4. Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5. Amirimin idare tarzı açısından	1	2	3	4	5
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından.	1	2	3	4	5
8. Sabit bir iş olmasından dolayı	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.	1	2	3	4	5
12. İşle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından.	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5

15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
17. Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	1	2	3	4	5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Sabire ŞEN

Doğum Yeri : İstanbul/Kadıköy

Doğum Yılı : 1984

Medeni Hali : Bekar

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1999 -2002 : Fethiye Mehmet Erdoğan Anadolu Lisesi

Lisans 2003- 2007 : Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

2010- :Uşak Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı,
Araştırma Görevlisi