

## **Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**

**Umut Avcı**

Muğla Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

**Cafer Topaloğlu**

Muğla Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

### **Özet**

Bu çalışma, liderlik davranışları algısının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. Araştırma verileri Muğla ilinde faaliyet gösteren 18 dört yıldızlı ve 12 beş yıldızlı otel işletmesinin 308 yöneticisi (alt, orta kademe) ve çalışanından toplanmıştır. Araştırmada liderlik davranışlarını belirleyebilmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır; analiz sonucu beş liderlik davranışı boyutu doğrulanmıştır. Bunlar; çalışan odaklı, vizyoner, ilişki odaklı, risk alma eğilimli ve kontrol odaklı liderlik davranışlarıdır. Liderlik davranışlarının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ilişki odaklı davranış ile kontrol odaklı davranışının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Scheffe testine göre, hiyerarşik basamaklar arası farkın alt kademe yöneticilerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü çalışanlar, alt kademe yöneticilerin davranışlarını daha az ilişki odaklı ve daha çok kontrol odaklı olarak algılamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Davranışı, Hiyerarşik Basamaklar

## **The Differences in Perceptions of Leadership Behaviors on Hierarchical Levels: An Investigation on Hospitality Employees**

### **Abstract**

This study investigates whether the perception of the leadership behavior differs based on the hierarchical level. The data are obtained from managers (junior and middle level) and employees of 18 four-star hotels and 12 five-star hotels in the Mugla province. Factor analysis is employed to determine leadership behavior. The results indicate that there are five leadership behavior which are employee caring, vision articulating, relationship building, risk taking, and operations monitoring. One-way Anova is undertaken to determine whether leadership behavior differs according to the hierarchical level. Results indicate that relationship building and operations monitoring differ according to the hierarchical levels. According to Scheffe test, the differences among hierarchical levels exist among junior managers because employees view junior managers to have less relationship building, and more operations monitoring.

**Keywords:** Leadership, Leadership Behavior, Hierarchical Levels

## 1. Giriş

Liderlik, yöneltme fonksiyonunun başarısı ve işletme faaliyetlerinin etkinliği açısından sürekli gündemde olan ve ilgi çeken inceleme alanlarından biridir. Lider ve liderlik davranışları ile ilgili ampirik araştırmalar her ne kadar endüstri devrimi sonrasında yoğunlaşsa da aslında lider ve liderlik konusu insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Bu nedenle, “Nasıl lider olunur?, Kim lider olur?, Liderin özellikleri nelerdir?, Lideri, lider olmayanlardan ayıran özellikler nelerdir? gibi soruların cevapları sadece günümüzde değil, öteden beri merak edilen ve üzerinde çok sayıda araştırma yapılan konulardan biri olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:215).

Örgüt ve örgütlenmenin oldukça önem kazandığı günümüzde, bir örgütün varlığını sürdürmesinin ve rekabet gücünü arttırmasının maddi kaynaklardan çok insan kaynakları ile ilgili olduğu yaygın kabul görmüş bir anlayıştır. Ancak, çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak ve çağa ayak uydurabilmek için sadece istenen nitelikte ve sayıda insan kaynağına sahip olmanın yeterli olmadığı da düşünülmektedir. Çoğu zaman, örgütün sahip olduğu insan kaynağının iyi şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi çok daha önemli olmakta (Çalık ve Ereş, 2006:31), bu gereklilik turizm işletmeleri gibi emek yoğun sektörlerde çoğunlukla rekabetin belirleyici kaynağı olarak kabul edilmektedir (Mullins, 1996:496; Mullins, 1998:227; Masry et al., 2004:111). Dolayısıyla, işletmelerde ortak amaçlar ve hedefler için bir araya gelmiş çalışanlar, alanlarında iyi birer uzman olsalar dahi onları yönlendirecek lider olmadan istenen hedef ve amaçlara belirlenen zamanda ve istenen şekilde ulaşmaları oldukça zor olacaktır. Başka bir ifade ile gerekli kararları uygun zamanda alabilecek ve uygulayabilecek toparlayıcı ve otorite kurucu bir lidere her durumda gereksinim duyulacağı muhakkaktır (Akat ve ark., 1999:213).

Bir örgütte yukarıda anlatılan olayların ve sürecin bütünü liderlik olarak değerlendirilirken, bu süreci gerçekleştirecek olan kişi de o örgütün lideri olarak kabul edilmektedir. Özellikle artan müşteri beklentileri ve rekabet, ekip çalışmasına duyulan ihtiyaç, örgütsel anlamdaki değişim ve gelişimler, bilginin örgütler için çok önemli hale gelmesi, yaşanan ekonomik ve sosyal krizler gibi pek çok etken örgütlerde liderin ve liderliğin önemini giderek arttırmaktadır. Dolayısıyla bir zamanlar yalın ve basit bir kavram olarak ele alınan liderlik olgusu, günümüzde çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilmektedir (Akiş, 2004:14).

Örgütlerde, insan kaynağını yönlendirmede ve örgüt hedefleri bağlamında hareket ettirebilmede liderlerin rolünü belirleyen unsur genellikle onun davranış şeklidir (Eren, 2007:431). Bu bağlamda, liderin örgütte çalışanlara karşı nasıl davranış sergilediği, çalışanların motive edilmesi, koordinasyonu ve yönlendirilmesinde oldukça önemlidir. Ayrıca, liderin sergileyeceği davranış şeklinin zamana, çalışanların niteliklerine,

statüsüne, çalıştığı birime, gördüğü işe göre de değişiklik göstermesi, liderlik kavramını hem daha karmaşık hale getirmekte hem de liderlik davranışlarının önemini arttırmaktadır (Özutku ve ark., 2007:290). Bu öneminden dolayı bu çalışmada liderlik davranışlarının algılanması üzerinde durulmuştur. Konuyu daha ayrıcalıklı hale getirebilmek ve gelecekteki çalışmalara yön verebilmek amacıyla liderlik davranışlarının algılanmasında hiyerarşik basamakların etkisinin olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## **2. Lider ve Liderlik Kavramları**

Lider ve liderlik, üzerinde çok sayıda yapılmış olmasına rağmen, tanım ve içeriği konusunda çok az fikir birliği sağlanan ve hatta çoğunlukla sağlanamayan bir kavramdır (Feldman ve Arnold, 1993:283). Bu bağlamda, araştırmacıların ve yazarların lider/liderlik konularına yeni bir bakış açısı kazandırmak amacıyla kavramları tanımlamada kendi bakış açıları ve ilgileri doğrultusunda farklı değişkenleri dikkate almış olmaları, literatürde çok sayıda tanımın yer almasına neden olmuştur (Can ve ark., 1999; Tekarslan ve ark., 2000:121-124).

Lider, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği (Peker ve Aytürk, 2002:38); bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:216). Liderler, grup üyelerini bir araya toplama ve onları grup amaçları etrafında toplayabilme yeterliliğine sahip olmalıdır (Erdoğan, 1997:486). Lider, astlarını belirlenen hedeflere götürmekte, davranışlarıyla örgüte ve örgütsel görevlere kişilik kazandırmaktadır (Akat ve ark., 1999:213). Liderlik ise bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı (Eren, 2001:465) ya da belli şartlar altında kişisel amaçları ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1996:5). Benzer başka bir tanıma göre liderlik, mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyebilme ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilme gücü ile ilgili bir kavramdır (Tekarslan ve ark., 2000:121). Dolayısıyla liderlik, belirlenen amaçlara ulaşmak için örgütte yer alan diğer bireyleri etkileme, harekete geçirme ve yönlendirme süreci (Hellriegel ve Solum, 1992:467) ve/veya kısaca, örgüt çalışanlarının belirlenen amaçlara yönlendirme ve motive etme yeteneğidir (Black ve Porter, 2000:405).

Yukarıdaki açıklamalara göre liderliğin, hem belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olduğunu (Robbins, 1998:346) hem de bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşimi ifade eden

karşılıklı ilişkiler bütünü (Şimşek, ve ark., 2001:164) olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim alanında yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, liderliğin insanların eyleme geçirilmesi ile ilgili bir süreci kapsadığı; liderin ise bu süreci harekete geçirecek güç ve otoriteye sahip kişiyi ifade etmekte olduğu görülmektedir (Robbins ve DeCenzo, 2003:401).

### 3. Liderlik Kuramları

Geçmişten günümüze liderlerin diğer kişileri nasıl etkilediği konusunda farklı araştırmalar yapılmış ve çeşitli tezler ileri sürülmüştür. Bu incelemelerin ve araştırmaların sonuçlarına göre, liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alan çok sayıda kuram geliştirilmiş ve bu kuramlarda liderlik davranışlarını etkileyen değişkenler saptanmaya çalışılmıştır (Arıcı, 2002:2). Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda liderliğin kapsamı ve liderin özellikleri konusunda çok farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmaların bulguları, değişik durumlarda değişik liderlik türlerinin etkili olduğunu; farklı ortamlarda farklı liderlik davranışlarının ortaya çıktığını göstermektedir (Başaran, 1998:47). Ancak hangi liderlik davranışının daha etkili olduğu konusunda ortak bir görüş birliği sağlanamamış ve etkili olacağı savunulan liderlik davranışları, liderlik kuramlarına göre farklılık göstermiştir (Bolat ve ark., 2008:172). Liderlik konusunun ve liderlik davranışlarının açığa kavuşturulmasına yönelik kuramların genel olarak literatürde özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramı olmak üzere üç grupta sınıflandırıldığı (Robbins, 1998:347; Eren, 2001:465; Koçel, 2003:587-604) görülmektedir.

Liderlik konusundaki ilk araştırmaların büyük çoğunluğu, liderin kişisel özellikleri ve bireysel nitelikleri üzerinde durmuştur (Keçecioğlu, 1998:118-121). Liderlik konusunda geliştirilen ilk kuram olan *özellikler kuramında*, liderlerin sahip olduğu güç, cinsiyet, yaş, görünüş gibi fiziksel özellikler; zeka, bilgi, yetenek, sorumluluk gibi düşünsel özellikler; sevme, sevilme, güven, başarıma gibi duygusal özellikler; dışa dönüklük, işbirliği yapabilme, kendini kabul ettirme, başarılı iletişim kurabilme gibi sosyal özellikler; dürüstlük, samimiyet, açık sözlülük ve yaratıcılık gibi kişilik özellikleri üzerinde durulmaktadır (Keçecioğlu, 1998:109; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:220; Bolat ve ark., 2008:172). Özellikler kuramında, liderin sahip olduğu bu özellikler, onun liderlik davranışlarını ve başarısını etkileyen temel faktör olarak kabul edilir. Dolayısıyla bir kişinin grup içinde lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetebilmesi sahip olduğu bu özelliklere bağlıdır. Lider bu özellikleri nedeni ile diğer grup üyelerinden daha üstün ve farklıdır (Koçel, 2003:589). Liderlik sürecini sadece bireysel özelliklerle açıklamaya çalışan bu kuramın zaman içinde çeşitli açılardan yetersiz kaldığı savunulmuş ve kuram eleştirilmiştir (Kağıtçıbaşı, 2006:295; Zel, 2006:124). Bu eleştirilerin başında, grup üyelerinin özellikleri ve beklentileri ile liderin içinde bulunduğu koşulların dikkate alınmaması, bazen grup içinde liderin kişisel ve bireysel

özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunmasına karşın bu kişilerin lider olarak ortaya çıkamaması, bazı etkili liderlerin aynı özellikleri taşımaması, liderlerin kişisel özelliklerini ölçmede yaşanan güçlükler gibi hususlar gelmektedir (Robbins, 1998:349).

Özellikler kuramının yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı sürekli eleştiriye uğraması ve kişinin sahip olduğu özelliklerin liderlik kavramını tanımlamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderlik konusundaki başka boyutları araştırmaya -dolayısıyla liderin sahip olduğu özellikler yerine liderin davranışlarına- yöneltmiştir. *Davranış kuramı*, etkin bir liderin davranışsal karakteristiğini ayırt etmeye çalışır. Kısaca bu kuram, etkin liderlerin ne olduğu ve hangi özelliklere sahip olması gerektiğiyle değil, onların ne yaptıkları üzerine odaklanır (Şimşek ve ark., 2001:172). Araştırmacılara göre, davranış kuramının özellik kuramına göre üç faydalı yönü bulunmaktadır. Bunlar (Akiş, 2004:20; Zel, 2006:124);

- Liderlerin davranışlarının gözlenmesi, bireysel özelliklerinin değerlendirilmesinden daha kolaydır.

- Liderlerin bireysel özelliklerini araştırmak yerine davranışlarını ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.

- Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılabilirse, kişilere eğitim yoluyla bu davranışlar öğretilir.

Liderlik sürecini liderin davranışlarını esas alarak açıklamaya çalışan davranış kuramına göre, liderleri başarılı ve etkin yapan nokta, liderin iş yaparken çalışanlara karşı sergilediği davranışlardır. Bu yaklaşım; planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm, denetim, haberleşme, yetki devri, karar alma, motivasyon, amaçları belirleme şekli gibi işlevleri yerine getirirken liderin sergileyeceği davranışların onun etkinliğini belirleyecek etmenler olduğunu vurgulamakta; liderin kendisi yanında izleyicilere ve koşullara da yer vermektedir (Şimşek ve ark., 2001:172).

Endüstri devrimi sonrasında gerek özellik ve gerekse davranış kuramlarının, örgütlerin çevrelerinde meydana gelen hızlı değişikliklere ayak uydurmalarında yeterli olmadığı savunulmuş ve liderliği anlamaya yönelik daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmuştur (Bolat ve ark., 2008:176). Bu aşamada ortaya çıkan *durumsallık kuramına* göre liderlik vasfı, grup üyelerinin birbirinden farklı yapıya sahip olmasından ya da liderin sahip olduğu olağanüstü özelliklerden kaynaklanmamaktadır. Bu kurama göre liderlik olgusu, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, liderlik çoğu zaman bireylerin içinde buldukları şartlar ve zaman değişkeni tarafından biçimlendirilen bir süreçtir (Baltaş, 2000:107). Bu nedenle liderlik kavramını liderin içinde bulunduğu şartlar ile ortam belirler. Bu kuram, liderlerin yaklaşımlarını ya da davranışlarını değişen şartlara ve içinde bulunulan duruma göre farklılaştırmasını esas almaktadır (Akiş, 2004:27). Dolayısıyla en etkin liderlik davranışı, ortama ve şartlara bağlı olarak değişmektedir (Zel,

2006:139). Kısacası, liderlik sürecini ortam şartlarını da dikkate alarak açıklamaya çalışan durumsallık kuramı, belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye çalışmış ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceği üzerinde durmuştur (Koçel, 2003:586-587).

II. Dünya savaşından sonra iş çevresi ve çalışma ortamında yaşanan hızlı değişimler, liderlerin yeni ve farklı davranış kuramları ile birlikte değerlendirilmesine neden olmuştur. Birçok teorisyen ve araştırmacı, yeni ve değişen şartlar altında liderlerin geçmişteki kuramlara dayalı davranışları sergileyerek yöneltme fonksiyonunu yerine getiremeyeceğini savunmuş ve liderlik davranışı ile ilgili yeni yaklaşımlar üzerine çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonucu, liderlik davranışları ile ilgili dönüştürücü liderlik (transformasyonel), geleneksel (transaksiyonel) liderlik, karizmatik liderlik gibi liderlik yaklaşımlarından; liderlerin güç kullanma biçimlerinden; yeni liderlik davranışları kapsamında hizmetkar liderlik gibi liderlik davranışlarından bahsedilmiş ve bu tür liderlik davranışları üzerine çok sayıda çalışma yapılmış/yapılmaktadır. Bu çalışmaların hemen hemen tamamının ortak amacı, çalışanların daha iyi motive edilmesi, işe yönlendirilmesi ve çalışan-üye etkileşiminin sağlanmasıdır (Özutku ve ark., 2007:288).

#### **4. Liderlik Davranışlarının Algılanmasında Hiyerarşik Basamaklara İlişkin Çalışmalar**

Literatürde liderlik davranışlarına ve liderlik davranışlarının algılanmasına yönelik çok sayıda çalışma yer almaktadır. Bu çalışmaların hemen hemen tamamında, davranışları değerlendirilen yöneticilerin üst kademe yöneticiler olduğu dikkati çekmektedir. Lowe et al.'a (1996:385-425) göre, bunun temel nedeni üst kademe yöneticiler dışındaki yönetim kademelerinin örgütsel başarıya ulaşmada çok az rolü olduğuna yönelik yanlış inanıştır. Oysaki günümüz rekabet ortamında, örgütlerin istedikleri başarıyı elde edebilmesi için tüm yönetsel kademelerde yer alan yöneticilerin davranışlarının incelenmesi, bu yönetsel kademelerdeki kişilerin çalışanları motive edecek özelliklere sahip olup olmadıklarının ortaya çıkarılması ve her kademe yöneticiye yönelik davranış kalıplarının geliştirilmesi gerekmektedir. Yine Lowe et al.'a (1996:385-425) göre, günümüzde örgütler geçmişe oranla daha esnek olmak zorundadır. Bu esneklik, zaman zaman örgütün herhangi bir kademesindeki yöneticinin karar almasını gerektirmektedir. Bu durum, alt ve orta kademe yöneticilerin de zaman içinde işlevlerini artmaktadır.

Liderlik davranışlarının hiyerarşik basamaklarla ilişkisine yönelik çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda liderlik davranışlarının algılanmasında hiyerarşik basamakların önemli etkisi olduğu belirlenmişken (Tichy ve Ulrich, 1984:59; Avolio ve Bass, 1988:29-50; Oshagbemi ve Gill, 2004:93; Mumford et al., 2007:154-166), diğer bazı çalışmalarda liderlik davranışlarını etkileyen temel faktörler olarak yapısal

faktörler ön plana çıkmıştır (Nicholls, 1994:8; Wang ve Satov, 1994:31-36). Bu bağlamda Oshagbemi ve Gill (2004:99), İngiltere’de faaliyet gösteren işletmelerin 400 yöneticisi üzerinde yaptıkları çalışmada, üst kademe ve alt kademe yöneticilerin liderlik tarzlarının önemli farklılıklar gösterdiğini tespit etmiştir. Benzer farklılık orta ve üst kademe yöneticilerin liderlik tarzları ile alt ve orta kademe yöneticilerin liderlik tarzları arasında bulunamamıştır. Tichy ve Ulrich (1984:59) ise yaptıkları çalışmada, transformasyonel liderlik davranışlarının, yönetim kademelerine göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmiştir. Araştırma sonucunda, transformasyonel liderlik anlayışının üst yönetim kademesinde daha yüksek düzeyde algılandığı belirlenmiştir. Avolio ve Bass (1988:29-50) da yaptıkları çalışmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Araştırmacılar, alt kademe yöneticilerin -görevleri işlevsel görevler olduğu için- daha düşük düzeyde transformasyonel davranış özelliği göstermesini doğal karşılamak gerektiğini belirtmiştir. Wang ve Satov (1994:34-35) Çin-Japon ortak girişimlerinde, liderlik davranışlarını analiz ettikleri ve 72 işletmenin 151 orta ve üst kademe yöneticilerinden veri toplayarak yaptıkları çalışmada, liderlik davranışları arasında anlamlı farklılık bulamamıştır. Ancak araştırmacılar, fonksiyonel liderlik davranışlarının yeterliliği konusunda üst kademe yöneticilerin orta kademe yöneticilerden daha başarılı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Liderlik davranışları konusunda ilgi çekici ve yakın zamanda yapılmış bir diğer çalışma Mumford et al., (2007:154-166) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, liderlik yeteneklerinin örgütsel basamaklara göre farklılık gösterip göstermediği 1000 alt-orta-üst kademe yönetici üzerinde incelenmiştir. Araştırmacılar, liderlik yeteneklerini bilişsel yetenekler, kişilerarası yetenekler, işle ilgili yetenekler ve stratejik yetenekler olmak üzere dört boyutta incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, liderlik yeteneklerinin yapılan işin statüsüne ve yönetsel kademeye göre farklılık gösterdiği yargısına ulaşılmıştır. Ayrıca, bilişsel yeteneklerin tüm örgütsel kademelerde gerekli olduğu, stratejik yeteneklerin ise daha çok örgütün üst kademe yöneticileri için gerekli ve önemli olduğu vurgulanmıştır.

Liderlik davranışlarının hiyerarşik basamaklarla ilişkisine yönelik en kapsamlı değerlendirme Nicholls (1994:8-15) tarafından yapılmıştır. Yazar, liderlik davranışlarının zaman zaman hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterdiğini belirtse de yöneticilerin sergiledikleri davranışların belli standartların altına düşmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü Nicholls’a (1994:8) göre, örgütsel başarıyı sağlamak için her kademe yönetimsel yeterlilik ve doğru liderlik davranışının sergilenmesi temel gereksinimdir.

## **5. Araştırmanın Yöntemi**

### **5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerindeki hiçbir yönetsel pozisyonda yer almayan çalışanlar ile alt ve orta kademe yöneticilerin bağlı bulunduğu üstün liderlik davranışlarını nasıl algıladıklarını ve liderlik davranışı algılamasının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Literatürde, liderlik tarzları ve davranışları üzerine yapılmış çok sayıda araştırma olmasına rağmen, liderlik davranışlarının hiyerarşik basamaklara göre nasıl algılandığını ortaya koyan az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Oshagbemi ve Gill'e (2004:93) göre bunun nedeni, işletme başarısının genellikle üst kademe yöneticinin davranışı ile eşdeğer görülmesi ve liderlikle ilgili çalışmaların onların davranışları üzerine odaklanmasıdır. Benzer durum, konaklama ve turizm sektörüne yönelik çalışmalar için de geçerlidir. Yerli ve yabancı literatürde, konaklama işletmelerinde liderlik davranışları ve tarzlarını inceleyen çok sayıda çalışma olmasına rağmen, bu çalışmalar arasında liderlik davranışı algılamalarının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediğini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmanın gelecekteki çalışmalara hem alt yapı oluşturacağı hem de yön verici olabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca, konaklama işletmelerine yönelik yerli ve yabancı literatürde liderlik davranışı araştırmalarının çoğunda genellikle yöneticilerin kendinden veri toplanmıştır (Taner, 1994:41-46; Yüksel ve Akoğlan, 1998:19-35; Masry et al., 2004:109-124; Taşkıran 2006:169-183; Akbaba ve Erenler, 2008:21-36). Sadece birkaç çalışmada (Testa, 2001:80-89) liderlik davranışlarına ilişkin verilerin çalışanlardan toplandığı görülmüştür. Bu çalışmada, liderlik davranışları ölçülürken yöneticilerin kendi davranışlarını değerlendirmesi istenmemiş; çalışanın ve yöneticinin kendine en yakın üstün davranışlarını nasıl algıladığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bir başka ifade ile orta kademe bir yönetici üst kademe yöneticinin davranışını; alt kademe yönetici orta kademe yöneticinin; hiçbir yönetsel pozisyonda yer almayan çalışan ise, alt yönetim kademesinin davranışını değerlendirmiştir.

### **5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın çalışma evreni olarak, Muğla ili sınırları içerisinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin orta ve alt kademe yöneticileri ile çalışanları belirlenmiştir. Araştırma verileri, Muğla ilinde faaliyet gösteren toplam 18 adet dört yıldızlı otel işletmesi ile 12 adet beş yıldızlı otel işletmesinden toplanmıştır. Anketlerin uygulanacağı işletmelerin seçiminde tesadüfî örnekleme yapılmıştır. Veriler anket tekniği ile 2007 yılının Eylül-Kasım ayları arasında, -turizm sezonunun kapanış dönemlerine yakın zamanda- toplanmıştır. Verilerin sezon sonunda toplanma nedeni, çalışanlara üstlerinin davranışlarını doğru



algılayabilecekleri kadar zaman tanımış olmaktadır. Örneğin; veriler Mayıs ayında (sezon başında) toplanmış olsaydı, kişinin üstünün davranışlarını doğru algılaması ve değerlendirmesi mümkün olmayabilirdi. Araştırma verilerinin toplandığı 2007 yılında Muğla ilinde Turizm İşletme Belgeli 57 adet 4 yıldızlı ve 20 adet 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (Muğla İl Turizm Müdürlüğü İstatistikleri, 2007).

### 5.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma verileri toplanmadan önce Muğla İl Turizm Müdürlüğü'nden tüm işletmelerin iletişim bilgileri alınmış ve çalışmaya katılıp katılamayacakları öğrenilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden işletmelere toplam 1000 anket formu dağıtılmıştır. İlgili işletmelerde departman müdürü/şefi, amir, şef gibi statülerde yer alanlar ile onlara bağlı çalışanların anket formlarını doldurmaları sağlanmıştır. Bu anket formlarının 586 tanesi geri gelmiştir. Bu rakama göre, anketlerin geriye dönüş oranı %58,6 olarak gerçekleşmiştir. Geri dönen anket formlarının 278 tanesi de güvenilir olmadığı ve eksik doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmada, geri kalan 308 anket formundan elde edilen veriler kullanılmıştır.

### 5.4. Anket Formu ve Ölçüm

Araştırmada kullanılan anket formu ilk olarak Hart ve Quinn (1993:543) tarafından üst kademe yöneticilerin davranışlarını ölçmek için dört boyutlu olarak oluşturulmuştur. Bu anket formu daha sonra Tsui et al. (2006:120) tarafından geliştirilmiş ve *CEO Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi* olarak tanımlanmıştır. Tsui et al., (2006:118) tarafından geliştirilen anket formunda liderlik davranışları ilk başta altı boyutlu olarak tanımlanmıştır. Daha sonra yazarlar, otokratik liderlik davranışı boyutunu diğer boyutlarla negatif ilişkili olduğu için ölçek dışında tutmuşlardır. Sonuçta yazarlar, “risk alma, ilişki odaklılık, çalışan odaklılık, vizyonerlik ve kontrol odaklılık” olmak üzere beş boyutlu bir ölçek yardımıyla (bkz. Çizelge 1) liderlik davranışlarını ölçmüşlerdir. Ankette yer alan ifadelerin tamamına yakını Kabacoff (1998:18-20) ve Yönetim Araştırma Grubu tarafından geliştirilen Liderlik Etkinliği Analizi'nin (LEA) liderlik davranışı boyutlarını da içermektedir. Çalışmada, mevcut ölçeğin kullanılmasının iki temel nedeni vardır. Bunlar;

- Hizmet sektörü işletmelerinin başarısında, çalışanların önemli rolü vardır ve çalışan-lider etkileşimi bu işletmelerin başarısında oldukça önemlidir (Taner, 1994:41-46; Mullins, 1998:229). Ayrıca Tsui et al. (2006:120) tarafından geliştirilen anket formunda çalışanları ön planda tutan “ilişki odaklılık ve çalışan odaklılık” gibi iki önemli boyut yer almaktadır,

• Ankette yer alan liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik ifadeler, çalışanlar tarafından kolaylıkla algılanabilecek ve anlaşılabilir ifadelerdir.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, liderlik davranışlarına ilişkin 21 ifade; ikinci bölümde işletmenin nitelikleri ile çalışanların özelliklerine ilişkin 8 soru yer almaktadır. İlk bölümündeki ifadeler 5'li likert ölçeğine göre derecelendirilmiş ve ölçekteki yargılar şu şekilde dağılmıştır: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

**Çizelge 1: Liderlik Davranışı Boyutlarına İlişkin Tanımlar**

Liderlik Davranışı	Açıklamalar
Çalışan Odaklı Liderlik	Çalışanları motive edici davranışlar sergileyen, karar ve uygulamalarında çalışanların beklentilerini ön planda tutan liderlik davranışdır. Çalışan odaklı liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlar üzerine yoğunlaşır ve astlarına tam olarak güvenerek denetim gereksinimini en aza düşürme eğiliminde olurlar (Taşkıran,2006:172). Çalışan odaklı davranış sergileyen liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların ihtiyaç ve duygularına önem verilmesi gerektiğini bilirler; onların ihtiyaç ve duygularını dikkate alan davranışları sergilerler (Tsui et al., 2006:116-117).
Vizyoner Liderlik	Vizyoner lider, işgörenlerin gelecekte olacaklar ve yapılacaklarla ilgili öngörü sahibi olmasını sağlar. Uzun vadeli işlerin çalışanlar için anlamlı şekilde algılanmasına yardımcı olur. Böylece rutin ve uzun süre devam eden işleri anlamlı kılar (Goleman et al.,2002:69). Örgütün amaçları ile kişilerin uzun dönemli hedeflerini bir araya getiren net bir vizyon oluşturur (Oshagbemi ve Ocholi, 2005:748; Bennis, 1997:139).
İlişki Odaklı Liderlik	İlişki odaklı liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için örgüt içinde ve dışında geliştirdikleri iyi ilişkileri kullanırlar. Bu tip liderler, işgörenlerle güçlü duygusal bağlar kurar ve bu yaklaşımın sonunda sadakate dayalı olarak insanları yönetir (Goleman et al., 2002:73). İlişki odaklı liderler, işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını ve değerlerini bilir ve hassasiyet gösterir. Onlarla yüzyüze iletişim kurar, güvene dayalı ilişkiler geliştirir ve işgörenlere geniş çaplı destek sağlayarak onlara güven duygusu ve inisiyatif kullanma özgürlüğü sağlar (Groves, 2006:567).
Risk Alan Liderlik	Risk alan liderler, işletmenin geleceğine yönelik yeni fikirler geliştirmeyi, işletmenin amaçları ve stratejisi ile ilgili öneriler geliştirmeyi ve sunmayı, gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel fırsatlar ve risk unsurları konusunda öngörü sahibi kişiler olarak bilinir (Frost et al.,1983:187). Bu tür liderler, örgütsel amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda işgörenlere yenilik yapma, deneme ve ölçülü risk alma hakkı tanır ve sık sık inisiyatif kullanma serbestliği tanır (Goleman et al., 2002:57).
Kontrol Odaklı Liderlik	Kontrol odaklı liderler, performans hedef ve standartlarının net şekilde belirlendiği, bu hedef ve standartlara ulaşıp ulaşılmadığının kontrol sistemleri yardımıyla denetlendiği bir yönetim yaklaşımı sergilerler. Bu tip liderler, otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları tek başına alır; çalışanların örgütsel amaç ve değerlere uygun davranıp davranmadıklarını denetler (Tsui et al., 2006:116-117).

Anket formu hazırlandıktan sonra, anket formunu ve ankette yer alan ifadelerin anlaşılabilirliğini ve çalışanların yönetici davranışlarına ilişkin ifadeleri doğru algılayıp algılamadığını test edebilmek amacıyla ön (pilot) uygulama yapılmıştır. Ön uygulama aşamasında veriler, Bodrum'da faaliyet gösteren altı adet 5 yıldızlı otel işletmesinin 38 yönetici ve çalışanından toplanmıştır. Bu işletmelerin 38 çalışanına öncelikle anket formları doldurtulmuş ve daha sonra çalışanların anketteki ifadelerle ilgili görüşleri alınmıştır. Bu aşamada, anketi yanıtlayanlardan gelen önerilere göre dört ifadenin tarzında değişiklik yapılmıştır.

### 5.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Araştırmanın Hipotezi

Çalışmada, işletmelerin ve anketi cevaplayanların özelliklerine ilişkin bulgular için frekans çizelgesi yapılmıştır. Liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla yöneltilen 21 ifadeye ilişkin görüşler ise faktör analizine tabi tutulmuştur. Daha sonraki aşamada, liderlik davranışları algısının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla varyans analizi yapılmış ve aşağıdaki hipotez test edilmiştir.

H1: Hiyerarşik basamaklar itibariyle liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

## 6. Bulgular

### 6.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki pozisyonu, işletmede çalışma süresi, işletme çalıştığı bölüm ve aylık gelirine ilişkin bilgiler frekans dağılımı yapılarak Çizelge 2'de aktarılmıştır.

Çizelge 2: Anketi Cevaplayana İlişkin Bulgular (n=308)

Cinsiyet	N	%	İşletme Çalışma Yılı	N	%
Erkek	230	74,7	1-2 yıl arası	150	48,7
Kadın	78	25,3	2-3 yıl arası	62	20,1
Yaş			3-4 yıl arası	31	10,1
20 ve altı	51	16,6	4-5 yıl arası	27	8,8
21-30 arası	193	62,7	5 yıl ve üstü	30	9,7
31-40 arası	45	14,6	Cevap Vermeyenler	8	2,6
41-50 arası	13	4,2	<b>Çalıştığınız Bölüm</b>		
50 ve üstü	6	1,9	Önbüro	78	25,3
<b>Eğitim</b>			Yiyecek ve İçecek	129	41,9
İlkokul	28	9,1	Kat Hizmetleri	77	25,0
Ortaokul	42	13,6	Diğer	24	7,8
Lise	136	44,2	<b>Aylık Gelir</b>		
Önlisans	68	22,1	400 YTL ve altı	19	6,3
Lisans ve Üstü	34	11	400-800 YTL arası	216	70,1
<b>İşletmedeki Pozisyon (*)</b>			800-1200 YTL arası	40	12,9
Orta Kademe Yönetici	59	15,9	1200-1400 YTL arası	12	3,9
Alt Kademe Yönetici	52	16,9	1400 YTL ve üzeri	12	3,9
Çalışan	204	66,2	Cevap Vermeyenler	9	2,9
Cevap Vermeyenler	3	1			

(\*) Çalışmada orta kademe yöneticiler olarak departman müdürleri ile departman şefleri değerlendirmeye alınmıştır. Alt kademe yönetici olarak ise, departman müdürleri altında şef gibi kadroda çalışanlar değerlendirilmiştir.

Çizelge 2’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin %74,7’si erkek ve %25,3’ü kadındır. Yöneticilerin %16,6’sı 20 yaşın altında, %62,7’si 21-30 yaş arasında, %14,6’sı 31-40 yaş arasında, %4,2’si 41-50 yaş arasında ve %1,9’u 50 yaşın üzerindedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumları göz önüne alındığında; %9,1’inin ilkokul mezunu olduğu, %13,6’sının ortaokul mezunu olduğu, %44,2’sinin lise mezunu olduğu, %22,1’inin önlisans mezunu olduğu ve %11’inin lisans ve lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanların işletmedeki pozisyonları incelendiğinde; %15,9’unun orta kademe yönetici, %16,9’unun alt kademe yönetici, %66,2’sinin hiçbir yönetsel pozisyonda yer almayan çalışan olduğu dikkati çekmektedir. Araştırmaya katılan yönetici ve çalışanların %48,7’si 1-2 yıldır, %20,1’i 2-3 yıldır, %10,1’i 3-4 yıldır, %8,8’i 4-5 yıldır, %9,7’si ise 5 yıldan daha uzun zamandır işletmede çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların %25,3’ü önbüro departmanında, %41,9’u yiyecek-içecek departmanında ve %25’i kat hizmetleri departmanında çalışmaktadır. Bu departmanlar dışında yöneticilik yapanların oranı %7,8’dir. Araştırmaya katılanların elde ettikleri ücretler incelendiğinde; %6,3’ünün 400 YTL ve altı, %70,1’inin 400-800 YTL arası, %12,9’unun 800-1200 YTL arası, %3,9’unun 1200-1400 YTL arası, %3,9’unun 1400 YTL ve üzeri gelir elde ettiği belirlenmiştir.

## **6.2. Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular**

Liderlik davranışlarına ilişkin boyutları tanımlamak amacıyla liderlik davranışlarına ilişkin ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucu KMO değeri 0,891 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, örneklem yeterliliğinin bu tür bir analiz için uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008:322). Liderlik davranışına ilişkin faktörler belirlenirken, öz değeri (Eigenvalues) 1’den büyük olanlar değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca, değişkenlerden faktör yükleri 0,40’ın altında olan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur.

**Çizelge 3: Liderlik Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=308)**

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Öz Değerler	Varyansın Açıklanma Oranı	Cronbach's Alfa
<b>Faktör 1 – Çalışan Odaklı Davranış</b>		8,676	%37,723	0,87
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapar.	,823			
Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem verir.	,767			
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışır.	,632			
Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışır.	,620			
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırır.	,448			
Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcar.	,432			
<b>Faktör 2 – Vizyonerlik Davranışı</b>		2,222	% 9,661	0,83
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve buna göre planlama yapar.	,767			
Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünür.	,733			
Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak alır ve uygular.	,691			
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	,641			
<b>Faktör 3 – İlişki Odaklı Davranış</b>		1,608	%6,991	0,81
Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşır.	,715			
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korur.	,714			
Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşır.	,667			
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir.	,634			
<b>Faktör 4 – Risk Alma Davranışı</b>		1,413	% 6,144	0,83
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açıktır.	,727			
Yeni proje ve fikirleri destekler.	,669			
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır.	,460			
<b>Faktör 5 – Kontrol Odaklı Davranış</b>		1,035	%4,499	0,85
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler ve sapmaları kontrol eder.	,651			
İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder.	,645			
Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol eder.	,615			
Gerektiğinde çalışanlara yetki verir ve işin sonucunu takip eder.	,560			

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan beş faktör “çalışan odaklı davranış, vizyonerlik davranışı, ilişki odaklı davranış, risk alma davranışı ve kontrol odaklı davranıştır”. Bu beş faktörün toplam varyansı açıklama oranı %65’tir. Ayrıca, faktörlerin Cronbach’s Alfa değerleri oldukça yüksek olup 0,87 ile 0,81 arasındadır ve her faktör en az üç değişkenle açıklanmaktadır. Ölçeğin genel güvenilirliği ise, 0,87 olarak hesaplanmıştır.

İlk faktör olan “çalışan odaklı davranışın” toplam varyansı açıklama oranı ortalama %37’dir ve altı değişken ile açıklanmaktadır. İkinci faktör olan “vizyonerlik davranışının” toplam varyansı açıklama oranı %9,6’dir ve dört değişken ile açıklanmaktadır. İlişki odaklı davranış olan üçüncü faktörün toplam varyansı açıklama oranı %6,9’dur ve dört değişken ile açıklanmaktadır. Dördüncü faktör olan “risk alma davranışının” varyansı açıklama oranı %6,1’dir ve üç değişken ile açıklanmaktadır. Son faktör olan “kontrol odaklı davranışın” varyansı açıklama oranı ise, %4,4’tür ve dört madde ile açıklanmaktadır.

### 6.3. Farklılık Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu aşamasında liderlik davranışları algısının hiyerarşik basamaklar itibarıyla farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek ve çalışmanın hipotezini test etmek için varyans analizi yapılmıştır. Çizelge 4’te varyans analizine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

**Çizelge 4:** Hiyerarşik Düzey ile Liderlik Davranışları Algılamasına Yönelik ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Çalışan Odaklı Davranış	Gruplar Arasında	5,789	2	2,895	,086	,918
	Grup İçinde	10159,145	301	33,751		
	Toplam	10164,934	303			
Vizyonerlik Davranışı	Gruplar Arasında	3,865	2	1,932	,129	,879
	Grup İçinde	4518,240	301	15,011		
	Toplam	4522,105	303			
İlişki Odaklı Davranış	Gruplar Arasında	96,536	2	48,268	<b>3,902</b>	<b>,021</b>
	Grup İçinde	3723,303	301	12,370		
	Toplam	3819,839	303			
Risk Alma Davranışı	Gruplar Arasında	6,494	2	3,247	,357	,700
	Grup İçinde	2725,275	300	9,084		
	Toplam	2731,769	302			
Kontrol Odaklı Davranış	Gruplar Arasında	44,173	2	22,086	<b>3,184</b>	<b>,038</b>
	Grup İçinde	4635,224	302	18,660		
	Toplam	4679,397	304			

Varyans analizi sonucu, liderlik algısının hiyerarşik kademelere göre *ilişki odaklı davranış* ve *kontrol odaklı davranış* ekseninde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın (H<sub>1</sub>) hipotezi kabul edilmiştir. Bu aşamada, farkın nereden kaynaklandığını belirleyebilmek

için %5 anlamlılık düzeyinde Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucu, ortaya çıkan farkın;

- Çalışanların, alt kademe yöneticilerin davranışlarını algılamasından,
- Orta kademe yöneticilerin, üst kademe yöneticilerin davranışlarını algılamasından kaynakladığı belirlenmiştir.

Çizelge 5’de, hiyerarşik basamaklara göre *ilişki odaklı ve kontrol odaklı* davranışa yönelik yanıtların aritmetik ortalamaları çizelge haline getirilerek sunulmuştur. Çizelge 5 hiyerarşik kademelerin algılama farklılıklarını daha açık görülebilmek amacıyla hazırlanmıştır.

**Çizelge 5:** Hiyerarşik Basamaklara Göre Liderlik Davranışı Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları

	Çalışanların Alt Kademe Yöneticilerin Davranışlarını Algılama Düzeyleri	Alt Kademe Yöneticilerin Orta Kademe Yöneticilerin Davranışlarını Algılama Düzeyleri	Orta Kademe Yöneticilerin Üst Kademe Yöneticilerin Davranışlarını Algılama Düzeyleri
Çalışan Odaklı Davranış	3,77 N=204	4,01 N=51	4,23 N=49
Vizyonerlik Davranışı	3,96 N=204	4,08 N=51	4,18 N=49
İlişki Odaklı Davranış	<b>2,81</b> <b>N=204</b>	4,14 N=51	<b>4,44</b> N=49
Risk Alma Davranışı	3,11 N=204	3,89 N=51	4,16 N=49
Kontrol Odaklı Davranış	<b>4,78</b> <b>N=204</b>	4,10 N=51	3,91 N=49

Çalışmanın daha önceki aşamasında varyans analizi ile hiyerarşik kademeler arası algılama farkı ortaya çıkarılmış ve Scheffe testi ile farkın kaynağı belirlenmişti. Bu aşamada, liderlik davranışı boyutlarına ilişkin yanıtların aritmetik ortalamaları hiyerarşik basamaklara göre hesaplanmıştır. Ankete cevap veren katılımcıların 204 tanesi çalışan, 51 tanesi alt kademe yönetici ve 49 tanesi orta kademe yönetici pozisyonundadır. Çizelge 5 incelendiğinde, hiçbir yönetsel pozisyonda yer almayan çalışanların alt kademe yöneticilerin davranışlarını daha düşük düzeyde ilişki odaklı (2,81) ve daha yüksek düzeyde kontrol odaklı (4,78) algıladıkları görülmektedir. Alt kademe yöneticilerin, orta kademe yöneticilerin davranışlarını değerlendirmesinde herhangi bir farklılık görülmemektedir. Buna karşın orta kademe yöneticiler ise, üst yönetim kademesinin davranışlarını daha yüksek düzeyde ilişki odaklı olarak (4,44) görmektedir.

## 7. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde liderlik davranışlarının algılanmasının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediği

incelenmiştir. Çalışmada, hiçbir yönetsel pozisyonda yer almayan çalışanlar alt kademe yöneticilerin davranışlarını; alt kademe yöneticiler, orta kademe yöneticilerin davranışlarını; orta kademe yöneticiler ise, üst yönetim kademesinin liderlik davranışlarına ilişkin algılamalarını belirtmişlerdir. Liderlik davranışlarının ölçümünde Tsui et al. (2006:120) tarafından geliştirilen *CEO Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi*nden yararlanılmıştır. Bu anket, liderlik davranışlarını “çalışan odaklı davranış, vizyonerlik davranışı, ilişki odaklı davranış, risk alma davranışı ve kontrol odaklı davranış” olmak üzere beş boyutta ele almaktadır.

Araştırma sonucunda, liderlik davranışlarının algılanmasının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Beş liderlik boyutundan *ilişki odaklı davranış* ile *kontrol odaklı davranış* boyutunun algılanmasının hiyerarşik basamaklara göre anlamlı farklılıklar içerdiği görülmüştür. Scheffe testine göre, bu farklılığın kaynağını, çalışanlar ile orta kademe yöneticilerin algılama farklılıkları oluşturmaktadır. İlgili fark, hiyerarşik basamaklara göre liderlik davranışı algılamalarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde de görülmektedir (bkz. Çizelge 5). Bu bağlamda, çalışanların alt kademe yöneticilerin davranışlarını daha düşük düzeyde ilişki odaklı ve daha yüksek düzeyde kontrol odaklı algıladığı dikkati çekmektedir. Buna karşın orta kademe yöneticiler, üst yönetim kademesinin davranışlarını daha çok ilişki odaklı olarak algılamaktadır.

Çalışanların alt kademe yöneticilerin davranışlarını yüksek düzeyde kontrol odaklı olarak algılaması birçok nedenden kaynaklanabilir. Örneğin ankete cevap veren katılımcıların genç yaş grubunda olması, kendilerine verilen talimat ve emirleri psikolojik vb. nedenlerden dolayı baskı unsuru olarak görmelerine neden olabilir. Bu durum da davranışların kontrol odaklı algılanmasına neden olmuş olabilir. Otel işletmelerinin çok farklı demografik ve kültürel yapıya sahip çalışanları bünyesinde bulundurmasının da (Topaloğlu ve Avcı, 2009:135) liderlik davranışının algılanmasında farklılığa neden olabileceğini belirtmek gerekir. Buna karşın, alt kademe yöneticiler de eğitim düzeyi düşük ve genç yaş grubunda olan çok sayıda çalışanı yönlendirebilmek için kontrol odaklı bir liderlik davranışı benimsemiş olabilir.<sup>1</sup> Bunun, otel işletmelerinde yönetici

<sup>1</sup> Oshagbemi ve Gill'e (2004) göre de alt ve orta yönetim kademeleri daha fonksiyonel işleri koordine ettikleri ve stratejik olmayan görevleri yerine getirdikleri için kontrol odaklı davranmaktadırlar. Benzer sonuçlara ve yargılara, Tichy ve Ulrich (1984) tarafından yapılan çalışmada da ulaşılmıştır. Araştırmacılar, alt ve orta düzeydeki yönetim kademesinin davranışlarının daha çok transaksyonel özellik gösterdiğini; üst kademe yöneticilerin ise stratejik karar verme süreci ile bağlantılı rol benimsediği için davranışlarının değişim odaklı olması ve transformasyonel özellik göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Tichy ve Ulrich (1984), alt ve orta kademe yöneticilerin günlük, anlık ve zamana bağlı işleri yönlendirmesinden dolayı daha çok kontrol odaklı davranış sergilemesi gerektiğini belirtmektedir.



statüsünde istihdam edilen kişilerin seçiminde belirli liderlik vasıflarına sahip olma şartı aranmadığını; yönetsel ilişkilere dayalı çatışmaların da çalışan ile yönetici arasında oldukça sık yaşandığını (Topaloğlu ve Avcı, 2008:86-87) belirtmek gerekir.

Çalışmanın ilgi çekici bir diğer bulgusu, ilişki odaklılık boyutuyla ilgilidir. Çalışanların alt kademe yöneticileri yüksek düzeyde kontrol odaklı algılamaları yanında, düşük düzeyde de ilişki odaklı olarak algılamaktadır. Bu sonuç, daha önce Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletmelerinin yöneticileri üzerinde farklı ölçekler kullanılarak yapılan çalışmalarda da ortaya konulmuştur. Örneğin; Akbaba ve Erenler (2008:21) tarafından yapılan çalışmada otel yöneticilerinin davranışlarının yüksek düzeyde göreve yönelik ve orta düzeyde insana yönelik olduğu tespit edilmiştir. Benzer sonuçlara, Taşkiran (2006:169) tarafından üst düzey yöneticiler üzerinde yapılan çalışmalarda da ulaşılmış; yöneticilerin yüksek düzeyde görev yönelimli ve düşük düzeyde çalışan yönelimli oldukları belirlenmiştir. Hizmet sektörü işletmelerinin özellikleri ve modern kuramlar göz önüne alınırsa, bu işletmelerde hiyerarşik kademeler arasında ilişki odaklı yönelimin farklı düzeylerde algılanması eleştirilebilir. Çünkü turizm sektörü gibi örgüt performansının çalışanların başarılarına bağlı olduğu sektörlerde, kişisel ilişkilerin ve iletişimin kesintisiz ve yoğun olması önerilmekte (Mullins, 1998:359-361) ve yöneticilerin bu gereklilikleri yerine getirecek davranışları sergilemelerinin, bu işletmelerin başarısında etkili olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada çalışanlar alt kademe yöneticilerin davranışlarını düşük düzeyde ilişki odaklı algılamak, orta kademe yöneticilerin üst yönetim kademesinin davranışlarını yüksek düzeyde ilişki odaklı algıladığı görülmektedir. Ancak ilişki odaklılığa ilişkin algının sadece belirli yönetim kademeleri arasında söz konusu olması, sağlıklı bir örgüt iklimi için yeterli olmayabilir. Örgütsel ilişkilerin daha yoğun olduğu çalışanlar ve alt kademe yöneticiler arasında da davranışların ilişki odaklı olması ve çalışanların kendilerini yönetenlerin davranışlarını ilişki odaklı algılaması gerekir. Aksi halde, örgütsel çatışmaların ortaya çıkması ve çalışanların örgütün vizyon ve misyonundan uzaklaşmaları söz konusu olabilir. Buna ilave olarak, ilişki odaklılık düzeyinin düşük algılanması otel işletmelerinde işgücü sadakati yaratmayı zorlaştırabileceğini ve işgören devir hızını arttıracabileceğini de göz önünde bulundurmak gerekir. Çalışanların liderlik davranışlarını düşük düzeyde ilişki odaklı olarak algılaması, özellikle örtülü bilginin aktarımında önemli rolü olan biçimsel olmayan iletişim kanallarının yeteri kadar etkin olmasını önlemesi söz konusu olabilecektir. Biçimsel olmayan iletişim kanallarının etkin işlememesinin çalışanlardan gelebilecek birçok önerinin ve geri dönüşümün aksamasına neden olma ihtimali yüksektir. Ayrıca, hizmet sunumunda ve kalitesinde çalışanların motivasyonunun önemli olduğu otel

işletmelerinde, düşük düzeyde ilişki odaklılık algısı çalışanların maddi olmayan araçlarla motive edilme sürecini aksatacaktır.

Hiçbir yönetsel pozisyonda yer almayan çalışanların diğer yönetim kademelerinin davranışlarındaki farklılığı ve ilişki odaklılığı sezmesi, kendilerine farklı ve otoriter davranıldığını düşünmelerine ve onların örgütsel adalet algılarının bozulmasına neden olabilir. Nitekim J. Stacy Adams'ın örgütsel adaletin temeli olarak gördüğü "Eşitlik Kuramı" ihlal edilmiş olacaktır (Koçel, 2003:653).

Sonuç olarak, bu çalışmanın verileri sadece dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde istihdam edilmiş olan çalışandan elde edilmiştir ve Muğla ilindeki belli sayıda otel işletmesinin çalışanını kapsamaktadır. Turizm sektörünün kendine özgü özellikleri göz önüne alındığında, bu araştırmanın bulgularının turizm sektörü dışındaki işletmeler için genellenemeyeceğini belirtmek gerekir. Vurgu yapılması gereken konulardan bir diğeri de araştırma verilerinin toplandığı zamanın ve o zamanki ekonomik şartların çalışanların algılamaları üzerinde etkili olabileceği gerçeğidir. Bu bağlamda, günümüzde yaşanmakta olan küresel ekonomik kriz döneminde çalışanların algılamaları ölçülmüş olsa, muhtemelen daha farklı sonuçlarla karşılaşmak olasıdır.

Gelecekte bu konuda çalışma yapacak akademisyenlere benzer ölçümü daha homojen bir grup ve yıl boyu faaliyet gösteren oteller üzerinde yapmaları önerilebilir. Bu şekilde demografik özelliklere dayalı algılama farklılıklarının da kısmen önüne geçilebilir. Ayrıca yapılacak çalışmalarda verilerin aynı özellik taşıyan işletmelerden toplanması da önerilebilir. Böylece işletme niteliklerinin benzer olmamasından kaynaklanan algılama farklılıkları belli oranda azaltılabilir.

### **Kaynaklar**

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi. 3. Baskı, İzmir.

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

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

Arıcı, E. D. (2002). "Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:3. 1-20.

Avolio, B.J. ve Bass, B.M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond, İçinde: Hunt, J.G., Baglia, B.R., Dachler, H.P. and Scriesheim, C.A. (Editörler), *Emerging Leadership*, Lexington Books, Lexington, MA, 29-50.

Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

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

Bennis, W. (1997). *Liderin Lideri Olmak*, İçinde: Geleceği Yeniden Düşünmek (Editör: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, 133-144.

Black J. S. ve Lyman W. Porter, (2000). *Management: Meeting New Challenges*, Prentice Hall, New Jersey.

Bolat, T., Seymen O., Bolat, İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık, Ankara.

- Can H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1999). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Dönence Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Feldman, C. D. ve Arnold, H. J. (1993). *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*, McGraw Hill Company.
- Frost E. D., Fiedler F. E. ve Anderson J. W. (1983). "The Role of Personal Risk-Taking in Effective Leadership", *Human Relations*, 36(2), 185-202.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002). *Realizing The Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Groves, K.S. (2006). "Leader Emotional Expressivity Visionary Leadership and Organisational Change", *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 566-583.
- Hart, S. L. ve Quinn, R. E. (1993). "Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance", *Human Relations*, 46, 543-574.
- Hellriegel D. ve Slocum, J. W. (1992). *Management*. Addison Wesley Publishing Company, New York.
- Kabacoff, R. (1998). *Gender Differences In organizational Leadership: A Large Sample Study*, MRG, Portland, USA.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*, Kal-Der Yayınları No:24, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 9. Baskı.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature", *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Masry S., Katara, H. ve El Demerdash, J. (2004). "A comparative study on leadership styles adopted by general managers: A case study in Egypt", *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 15(2), 109-124.
- Mullins, L. J. (1996). *Management and Organizational Behaviour*, London: Pitman Press.
- Mullins, L. J. (1998). *Managing People in the Hospitality Industry*, 3rd Edition, Addison Wesley Longman Limited: Edinburgh.
- Mumford, T. V., Campion, M. A. ve Morgeson, F.P. (2007). "The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels", *The Leadership Quarterly*, Vol:18, 154-166
- Nicholls, J. (1994). "The 'heart, head and hands' of transforming leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 15(6), 8-15.
- Oshagbemi, T. ve Gill, R. (2004). "Differences in leadership styles and behaviour across hierarchical levels in UK organisations", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (1), 93-106.
- Oshagbemi, T. ve Ocholi, S.A. (2005). "Leadership Styles and Behaviour Profiles of Managers", *Journal of Management Development*, 25(8), 748-762.
- Özutku H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, Sakarya.

- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Robbins, P.S. (1998). *Organizational Behavior*, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Robbins, S.P. ve DeCenzo, D. A. (2003). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Taner, B. (1994). “Konaklama Endüstrisinde Yönetim Biçimleri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Çalışma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:5, Sayı:4, 41-46.
- Taşkıran, E. (2006). “Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 17 Sayı: 2, 169-183.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal, A.C., (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Testa, M. (2001). “Hospitality leaders: Do they know how their employees feel about them?”, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 80-89.
- Tichy, N.M. ve Ulrich, D. (1984). “The leadership challenge: a call for the transformational leader”, *Sloan Management Review*, 26(1), 59-68.
- Tsui, A.S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K.R., Wu, J.B. (2006). “Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture”, *The Leadership Quarterly*, Vol:17, 113-137.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Yönetimi*, (Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu), Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, MKM Yayıncılık, Bursa, 135-162.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U., (2008). “Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, 75-92.
- Wang, Z. ve Satow, T. (1994). “Leadership styles and organisational effectiveness in Chinese-Japanese joint ventures”, *Journal of Managerial Psychology*, 9(4), 31-36.
- Yüksel, Ö. ve Akoğlan M. (1998). “Managerial behaviour and effectiveness perceptions of female managers in the hospitality industry”, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 9(1), 19-35.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Nobel Yayınevi: Ankara.