

LİDERLERİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARININ ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN NİTEL BİR ARAŞTIRMA İLE İNCELENMESİ

Aytaç TOPTAŞ¹

Seçil TAŞTAN²

Özet

Turizm sektörü, çalışandan insana direkt olarak yoğun emek sarf edildiği ve hizmetin ön plana çıktığı bir yapıya sahiptir. Otel işletmelerinin karlılığı, sürdürülebilirliği, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinde çalışanların verimliliği önemli bir etkiye sahiptir. Otel çalışanlarının verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden birisi de otellerde lider konumunda olan kişilerin kullandıkları güç kaynakları ve bu kaynakları çalışanlara nasıl yansıttığıyla ilgilidir. Bu çalışmada liderlerin kullandığı beş güç kaynağının otel çalışanlarının verimliliği üzerinde ne gibi etkilerinin olduğunu tespit edilmeye çalışılmıştır. Nitel araştırma yöntemi uygulanarak yapılan çalışma kapsamında, öncelikle liderlerin kullandıkları güç kaynakları ve verimlilik ilkesi kavramsal açıdan incelenmiştir. Güç kaynakları, otel işletmeciliği ve verimlilik ilkesiyle ilgili literatür taraması yapılmıştır. Gereksinim duyulan verilerin elde edilmesi amacıyla yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Böylece, verilerin elde edilebilmesi amacıyla Balıkesir ve Çanakkale illerinde faaliyet gösteren 6 farklı otel işletmesinde çalışan personel ile mülakat yapılmış ve liderlerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların verimliliğini nasıl etkilediği irdelenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, liderlerin elinde bulundukları ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik gücün çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkilediği, yasal gücü anlayışla karşıladıkları, zorlayıcı gücün kullanılmasında çalışanların verimliliğinin düştüğü ve hizmet kalitesine olumsuz yansıdığı tespit edilmiştir. Çalışmanın bulguları, kuramsal ve uygulamaya yönelik katkıları bağlamında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderin Güç Kaynakları, Verimlilik, Otel İşletmeleri

JEL Kodları: M19, M12, M54

THE EXAMINATION OF THE ROLE OF LEADER POWER SOURCES ON EMPLOYEES' PRODUCTIVITY THROUGH A QUALITATIVE STUDY

Abstract


The tourism sector has a structure where people make intense labor and service comes to the forefront directly from employee to customer. The performance and productivity of the hotel employees have significant impact on the profitability, service quality, efficiency and the sustainability of the hotel enterprises. One of the most important factors affecting the efficiency of hotel employees is related to the power sources used by managers who are leaders in hotels and how they reflect these resources to the employees. In this study, it was tried to determine how five power sources used by leaders impacts the efficiency of hotel employees. In this study, the power sources used by the leaders were examined from a conceptual point of view. A literature review was performed on power sources, hotel management and productivity concepts. In order to obtain data, in-dept interviews were conducted with the employees working in 6 different hotel enterprises operating in Balıkesir and Çanakkale provinces and it was tried to examine how the power sources used by the leaders contribute to the productivity of the employees. As a research method, semi-structured interview technique was used. According to the findings, it was determined that the rewarding, expertise and charismatic power of the leaders had positive contributions to the productivity of the employees. However, it was seen that even the legal power was accepted as normal, it has negative impact on employees' satisfaction and service performance when it was abused by the leader. Moreover, the interview results revealed that the use of the coercive power had negative impacts on the employees' productivity and service quality. Finally, the study findings were discussed in terms of the conceptual and practical contributions.


Keywords: Leader, Leader Power Sources, Productivity, Hotel Enterprises.

JEL Codes: M19, M12, M54

GİRİŞ

Bu çalışmada ele alınmış olan kavramlar ve kavramlar arası ilişkiler hizmet sektöründe faaliyette bulunan ve turizm işletmeleri içerisinde önemli bir paya sahip olan otel işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırma ile incelenmektedir. Bu nedenle, öncelikle otel işletmelerinin tanımının kısaca yapılması

1 Öğr. Gör. Dr., Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi, Erdek MYO, Balıkesir, Türkiye, atopas36@hotmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0003-3517-7351

2 Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye, seciltastan@marmara.edu.tr,  ORCID ID: orcid.org/0000-0003-3243-3989

yararlı olacaktır. Otel işletmeler, hizmet sektöründe ön planda faaliyet gösteren, turizm işletmeleri arasında ilk sırada yer alan, yoğun emeğe dayalı değişik bileşenleri bir araya getirmekte olan işletmeler olarak ifade edilebilmektedir. Bununla birlikte, otel işletmeleri, turistik mal ve hizmet üreten, üretmiş olduğu ürünleri satarak kar elde etmeyi amaç edinmiş turistlerin geçici konaklama, yeme, içme, eğlence ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan, turizm hareketliliğine göre şekillenip, çeşitlenen işletmeler olarak da tanımlanabilmektedir (Demirtaş, 2010: 13). Sosyo-ekonomik açıdan bakıldığında, otel işletmeleri kar elde edebilmek, sürdürülebilir olmak, sosyal fayda sağlamak ve ekonomik katkı sağlamak amacıyla kurulmuş hizmet işletmeleridir. Kaliteli hizmet vererek müşteri memnuniyetini arttırmak ve sürekli değişimlere ayak uydurma gerekliliği, insan ilişkilerini iyi tutarak iletişimin güçlü olduğu bir yapıda faaliyet göstermektedir. Bu karmaşık yapıyı yöneten yöneticilerin liderlik tipleri ve yapıları çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu noktada, otel çalışanlarının iş yerlerinde yüksek iş doyumuna sahip olabilmesi ve otel misafirlerinin hizmet memnuniyeti birbirini tamamlar niteliktedir. Yoğun ve nitelikli hizmetin bu kadar önemli olduğu otelcilik sektöründe lider ve takipçilerinin ilişkileri otel işletmelerinin amaçlarına ulaşmasında önemli bir etken olarak görülmektedir.

Liderlik kavramı ise tarih boyunca var olan çok eski bir kavram olup, yirminci yüzyılın başlarından itibaren üzerinde bilimsel araştırmaların yapıldığı, farklı kavramsal tanımların öne sürüldüğü bir konu olmuştur. Günümüze kadar ortaya koyulmuş olan tüm liderlik tanımlamaları incelendiğinde, liderlik kavramının içinde bulunulan dönemin ve gelişmelerin etkisiyle değişim ve gösterdiği bilinmektedir. İş dünyasında ve toplumsal hayatta meydana gelen küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, sosyal, ekonomik ve politik gelişmeler örgütlerdeki liderlik anlayışında da değişimlere sebebiyet vermiştir. Öyle ki, değişen söz konusu koşullara ve işgücündeki meydana gelen değişimlere de uyumlu olabilecek nitelikte yeni liderlik anlayışları gündeme gelmiştir. Diğer yandan, geçmişteki makineli üretim ve kol gücünün yerini bilgi gücü, üretim ve imalat sektörlerinin yerini de daha çok hizmet sektörü almaya başlamıştır. Bu noktada, daha çok zihinsel ve duygusal emek sarf etmek suretiyle çalışmakta olan bireylerin daha verimli ve etkin olabilmeleri, onlara daha fazla rehber olmak isteyen, katılımcı ve geliştirici tarzda liderlerin varlığını gerektirmeye başlamıştır. Bu değişimlerle birlikte, liderin güç kaynaklarının her birinin aynı derecede ve yönde çalışanlarda etki yaratmayabileceği sorunsalı öne çıkmaktadır.

Liderin güç kaynakları ile ilgili en iyi bilinen çerçeve yasal (meşru) güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik/benzeşim gücü olarak belirtilmektedir (French & Raven, 1959; Raven, 1993). Bu güç kaynaklarından; yasal güç, bir bireyin, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşünmesi ile; ödüllendirme gücü, bir bireyin, diğerinin kendisinin ödüllendirilmesine aracılık edeceği yönünde algısı ile; zorlayıcı güç, bir bireyin ceza uygulama tehdidi imkânı ile; uzmanlık gücü, bireyin diğer bireyin özel bir bilgi ya da uzmanlığa sahip olduğunu düşünmesi halinde; benzeşim gücü, bireylerden birinin kendi davranışlarını başka bir bireyin davranışlarını örnek alarak değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Liderinin güç kaynakları pozisyon ve birey kaynaklı olarak da ifade edilmektedir (Yukl & Chavez, 2002). Pozisyon kaynaklı güçler biçimsel güç kaynakları olup, meşru güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç; birey kaynaklı güçler ise biçimsel olmayan, uzmanlık gücü ve benzeşim gücü olarak ifade edilmektedir.

Günümüzde yasal ve zorlayıcı türde biçimsel güç kaynaklarından ziyade biçimsel olmayan güç kaynaklarının çalışanlar üzerinde daha fazla olumlu etki yarattığına işaret eden çalışmalar da bu görüşü destekler niteliktedir (Örn. Rahim & Afza, 1993; Johnson & Scollay, 2001; Bakan & Büyükbeşe, 2010; Rus, Van Knippenberg & Wisse, 2010; Altınkurt & Yılmaz, 2012; Çalışkur, 2015). Söz konusu çalışmaların da belirtmekte olduğu gibi, günümüzde liderler daha çok astlarına rehber olma, onları geliştirici ve katkı sağlayıcı roller gerçekleştirme ve tüm bunları sağlayabilmek, onları etkileyebilmek üzere de kendi bilgi, eğitim, beceri, donanım, hitabet, empati gibi pek çok kişisel güç kaynağına sahip olmaları gerekmektedir. Tüm bunlar liderliğin yasal değil kişisel otoritesinin ağırlığının ön plana çıktığını ifade etmektedir.

Önceki literatür çalışmaları ve kuramsal bilgiler ışığında, bu çalışmada, ele alınan liderlik güç kaynakları ve öne sürülen kavramsal altyapı French ve Raven (1968) tarafından oluşturulmuş olan liderin güç kaynakları tipolojisidir. Bu tipolojiye göre, liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynakları ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güç olmak üzere beş gruba

ayrılmıştır. Bu çerçevede, liderlerin çalışan personelle kurdukları ilişkiler ve liderlerin kullandıkları güç kaynakları çalışanların verimliliğini ve hizmet kalitesini etkileyebilmektedir. Mevcut kuramsal ve görgül çalışma bulguları da her bir güç kaynağının çalışanların tutumsal, davranışsal ve duygusal sonuçları üzerinde farklı yönde etkileri olduğunu göstermektedir (Örn. Rahim, Khan & Uddin, 1994; Rus vd., 2010; Chi & Ho, 2014; Akyüz, Kaya & Aravi, 2015; Ojo, Ree & Carretta, 2016).

Böylece bu çalışmada, liderlerin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik gücün çalışanların verimliliğini ne derecede ve yönde etkilediğinin ortaya koyulması hedeflenmiştir. Araştırmada konuya dair aynı türden, sistematik ve derinlemesine bilgiye ulaşmak amacıyla, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme formu yönteminden yararlanılmış ve oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır (Patton, 2014; Miles & Huberman, 2015; Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu kapsamda derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak, Balıkesir ve Çanakkale illerinde otel işletmelerinde çalışmakta olan personel ile birebir mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlarda elde edilen verilerin çözümlenmesi üzere içerik ve kapsam analizleri gerçekleştirilmiş ve liderlerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların verimliliğini nasıl etkilediği katılımcıların görüş ve ifadeleri doğrultusunda irdelenmeye çalışılmıştır.

1. LİTERATÜR TARAMASI VE KAVRAMSAL ARKAPLAN

Bu bölümde, öncelikle liderlik kavramı hakkında tanımlamalara ve liderlerin kullandığı başlıca güç kaynakları hakkında bilgilere yer verilmekte, ardından verimlilik kavramı çalışan verimliliği bağlamında açıklanmaktadır. Bununla birlikte, lider güç kaynakları ile çalışanların verimliliği arasındaki bağlantılar, konu hakkında daha önce yapılmış çalışma bulguları ve kuramsal açıklamalar ışığında ele alınmaktadır.

1.1. Liderlik Kavramının Tanımlanması

Liderlik kavramı, dünya literatürüne on dördüncü yüzyıla kadar dayanan çalışmalarda ele alınmış ve felsefi ve politik açıdan tartışılmaya başlanmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilimsel ve akademik olarak 1940 ve 1950 yıllarında yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlamıştır. 1960'lı yılların başından itibaren, sosyal bilimlerin liderlik araştırma ve kuramlarında, liderle birlikte etrafındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Özetle, liderlikle ilgili yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern yaklaşımlar olmak üzere dört grupta toplamak mümkündür (Yukl & Falbe, 1991; Daft, 2004; Şimşek, Akgemci & Çelik, 2011; Bolat, Seymen, Bolat & Erdem, 2015). Liderlik ile ilgili çalışma yapan yazarlar, bakış açılarının farklı olmalarından dolayı, liderlik tanımlarını ve lider tiplerini farklı şekillerde yapmışlardır (Tekarslan, Kılınç, Şencan & Baysal, 2000: 120). Genel anlamlarıyla yapılan tanımlarda liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupsal amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Deitzer, Shilliff & Jurcius, 1979: 96). Davis ve Davies (2004: 30) liderliği, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme, Rost (1991: 102) ise karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci olarak tanımlamıştır. Cook ve arkadaşları (1997) liderlik sürecini, astların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanmaları olarak ifade etmiştir. Koçel (2015) tarafından yapılmış olan tanımlamaya göre de, liderliğin; lider, izleyici ve koşulların fonksiyonu olduğunu yani liderlik sürecinin; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç olduğu vurgulanmıştır.

Tüm bu tanımlamalara dayanarak, liderlikte etkilemenin, liderlerin izleyicilerinin örgütsel amaçlara odaklanması ve bunlara yönelik olumlu duygular beslemesi olarak ifade edilmesi mümkündür. Bu noktada karşımıza güç kaynakları çıkmaktadır. Çalışmamızın önceki kısmında da aktarıldığı üzere, French ve Raven (1968) liderin izleyicilerini etkilemek için kullandığı güç kaynaklarını beş gruba ayırmıştır. Başkalarını istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği olarak bilinen güç kaynakları; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 76).

1.2. Liderin Kullandığı Güç Kaynakları

Liderlik, belirli hedeflere ulaşmak üzere bir kişinin diğer bir kişinin davranışlarını etkileme girişiminde bulunduğu, davranışsal bir süreç olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan, yönetme ve etkileme suretiyle ya da izleyenleri bir işi tamamlamaya ikna etme yoluyla onları harekete geçirme ve amaçlanan sonuçlara ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Özkalp & Kirel, 2013). İlgili literatürde, liderliğin teknik, bilimsel ve sanatsal yönünden de bahsedildiği gözlenmektedir. Özellikle, liderliğin belirli amaçlar doğrultusunda insanları harekete geçirme ve davranışlarını etkileme sanatı olduğu vurgulanmaktadır (De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010; Özkalp & Kirel, 2013; Akyüz vd., 2015; Koçel, 2015). Liderin izleyenleri yada çalışanları etkileyebilme becerisi olarak öne çıkan kavram ise güç olmaktadır. Güç kavramı, başkasını kontrol edebilme yetisi (Şimşek vd., 2011), başkasının tutum ve davranışlarını istenilen yönde etkileme becerisi (Bolat vd., 2015), değişim yaratma kapasitesi ve bir kişinin kendi beklentilerine göre, diğer kişi veya grupları belirli davranışlara yönlendirebilme yeteneği (Martinez, Kane, Ferris & Brooks, 2012; Ojo, Ree & Carretta, 2016) olarak ifade edilebilmektedir.

Bu açıklamalar ışığında, çalışmada ele alınmış olan güç kaynakları kavramı biçimsel ve biçimsel olmayan, başka bir deyişle örgüt tabanlı ve lider tabanlı güç kaynakları olmak üzere incelenmektedir. Örgüt tabanlı güç kaynaklarına giren ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç ve lider tabanlı güç kaynaklarına giren uzmanlık gücü ve karizmatik güç (French & Raven, 1968; Raven, 1993; Hinkin & Schriesheim, 1994) türleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

“Ödüllendirme (Reward) Gücü”: “Liderin başkalarına ödül vermesi ya da ödülü elinde tutmasıyla ilgili güç kaynağıdır (Bolat vd., 2015: 180). Lider, başkalarını ödüllendirme kaynaklarına sahipse, elinde bulunan bu gücü bireylerin ödüllere ulaşma konusunda kullanabilir. Genel olarak bir liderin denetiminde bulunan ödüller ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücünde o kadar fazladır. Burada uygulanan taktik, verilen görevlerin yapılmasından gelecek yararları vurgulamaktır (Jex, 2002: 288).

Ödüllendirme lider tarafından ücret artışı sağlama, terfi ettirme, sorumluluğu artırma, daha iyi iş verme, ek ödeme, övme, takdir, grup içinde onurlandırma ve statü değişikliği gibi araçlar kullanılarak uygulanabilmektedir (Meydan & Polat, 2010: 131). Bir lider ödül ve ödül denetimini ne kadar fazla elinde bulundurur ise, astları için liderin ödüllendirmede kullandığı gücün etkisi de o kadar çok olmaktadır (Aysel, 2006: 8).

“Zorlayıcı (Coercive) Güç”: Ödüllendirme gücünün karşıtı zorlayıcı güçtür. Korkuya dayalı olan bu güç kaynağı, cezalandırma kararı almış liderin sahip olduğu yetkileri ifade etmektedir. Uygulanacak cezanın, maddi mi, manevi mi yoksa zorlama ve korkutma ile mi yapılacağı konusunu içine almaktadır (Bolat, vd., 2015: 180). Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü göstermektedir.

Bu yetki doğrultusunda lider, çalışanlara karşı fiziki güç kullanabilir, işlerine son verebilir, rütbelerini indirebilir, sözlü olarak uyarır ya da ücretlerinde kesinti yapabilir. Etkili bir lider, çok gerekli olmadığı sürece zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma iş görenlerin kızgınlığına ve verimliliklerinin düşmesine sebep olmaktadır (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 76; Bolat vd., 2015: 180).

“Yasal (Legitimate) Güç”: Bu güç kaynağı, örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve liderin örgüt içindeki statüsünden gelen güç kaynağıdır. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Yasal gücü “Pozisyon gücü” olarak da tanımlamak mümkündür. Bu güç kaynağına göre izleyiciler, liderin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduklarını ve üst kademedeki gelen isteklere kendilerini mecbur hissederek (Deniz & Çolak, 2008: 304; Bolat vd., 2015: 180).

“Uzmanlık (Expert) Gücü”: Uzmanlık gücünü kullanma da istekli olan liderin, grup üyelerinin yerine getirdiği görevlerle ilgili konularda özel bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olması ile ilgilidir. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. Bir lider, astlarının sorunlarını uzmanlığı ile çözebiliyor ise, onlar için bir bilgi kaynağıdır ve astları etkileme imkânına sahip olur. Grup üyeleri ve izleyiciler liderin, özel yetenek ve bilgiye sahip

olduğuna inanırlar. Özellikle liderlerin alt seviyesinde görev yapanların, üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin uzmanlık gücüne sahip olmalarını beklemedikleri görülmektedir (Bolat vd., 2015: 180).

Üst düzey yönetim kademesindeki liderlerin özellikle teknik konulardaki uzmanlık güçlerinin grup üyelerine göre daha düşük seviyelerde olacağı beklenebilir (Bolat vd., 2015: 180). İş başarımında en etkili araçların başında yer alır. Örgütlerde, diğer insanları etkilemede kullanılan en yararlı yollardan biri olduğu söylenebilir (Deniz & Çolak, 2008: 308).

“Karizmatik (Charismatic) Güç”: Bu güç kaynağı lideri başkaları tarafından çekici yapan kişisel özellikleri, sevgi, saygı ve güven yaratmayı ifade eder ve doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve umutlarını dile getirebilmesi bu güç kaynağının temelini oluşturmaktadır. Kişilik özellikleri ile izleyicilerini etkileyebilen, hayranlık uyandıran veya astların liderleriyle kendilerini özdeşleştirme dereceleri arttıkça karizmatik güç daha etkili olmaktadır (Bolat vd., 2015: 180).

Liderin izleyiciler nezdinde çekici olması, kişileri etkileme imkânı sağlar ve saygınlığını artırır. Bu güce sahip olan lider, izleyicileri için, idealin timsalidir. Lideriyle özdeşleşmeye çalışan izleyiciler, sadakat ve duygudaşlık gibi kişisel ilişkiler geliştirir ve liderini sevdiği ve onun iyi bir insan olduğunu düşündüğü için onun isteklerini yerine getirmektedirler (Meydan & Polat, 2010: 130).

Etkileme süreci ile ilgili olarak ayrıca, etkileme sürecinin türü, etkileme girişimlerinin amacı, sebep ya da duygu temelli etkileme ve doğrudan ve dolaylı liderlik kavramları üzerinde de durmak yararlı olabilmektedir. Hangi etkileme türünün kullanılacağı konusunda kuramcıların bir kısmı, sadece izleyicilerin istekli bir şekilde bağlılık göstermesine yönelik etkileme girişimlerinin liderlik kapsamında ele alınabileceğini; diğer bir kısmı ise, uyma ve isteksiz bir şekilde bağlılık göstermeye yönelik etkileme girişimlerinin de dikkate alınabileceğini belirtmişlerdir.

1.3. Çalışan Verimliliği Kavramı

Sektör yada iş kolu gözetmeksizin, tüm işletmeler için verimlilik kavramının önemi büyüktür ve işletmenin varlığını sürdürme amacına ulaşabilmesindeki temel unsurdur. İşletmenin topluma hizmet edebilmeye devam edebilmesi, yenilik ve fayda sağlayabilmesi, varlığını idame ettirebilmesi ve sürdürülebilirliği açısından verimlilik olgusu önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel anlamıyla, üretim sürecine giren girdilerin üretim sonucunda elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Daft & Marcic, 2016). Verimlilik, mümkün olan en az girdiyle en fazla çıktının elde edilebilme çabasını ifade eder. İşletmeler sahip oldukları kaynakları verimli bir şekilde kullanarak rakiplerine karşı üstünlük sağlamak istemektedirler. Verimlilik düzeyi işletmelerin başarı düzeyini göstermektedir ve verimlilikte üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır (Yurtsızoğlu & Kılıçaslan, 2017: 216; Prokopenko, 2005: 19).

Öte yandan, verimlilik, özünde etkinlik ve etkililik bileşenlerinden oluşmakla beraber; randıman, kalite, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da kapsamaktadır. Merkezinde insan faktörünün yer aldığı verimlilik sorunsalının, doğrudan üretime endekslenmeden değerlendirildiği ve üretim kademesinde çalışanlarla birlikte işletmenin diğer fonksiyonlarında faaliyet gösteren çalışanların tam bir bütünlük içerisinde ele alındığı düzlemlerde, verimlilik giderek performans kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan bir kavram olmaya başlamıştır (Kaya, 2009). Çağdaş işletmecilik anlayışına göre, verimliliği yükseltmek, tüm paydaş gruplarına fayda yaratmak ve toplumun ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmet sunmayı sürekli kılmak, işletme yönetiminin önde gelen amacı ve sorumluluğudur. Bu tür bir verimlilik amacına ulaşabilmek ise ancak planlama, üretim, pazarlama, finansman ve insan kaynakları ilişkilerine ilişkin faaliyetlerin başarıyla sürdürebilmesine bağlı olmaktadır.

1.4. Liderin Güç Kaynaklarının Çalışan Verimliliği ile İlişkisi

Bu çalışmada, esas olarak, insan kaynakları (çalışanlar) düzeyinde verimlilik olgusuna odaklanılmaktadır. Öyle ki, işletmelerde iş verimliliğini artırmada doğrudan doğruya çalışanların rolü

bulunmaktadır. Buna ek olarak, çalışanlarla sürekli etkileşimde olan, işletme fonksiyonlarını sevk ve idare eden yöneticilerin başarılarının işletme verimliliği açısından önemi oldukça büyüktür. Diğer yandan, yöneticilerin ve çalışanların iş performansı ve karşılıklı etkileşimleri sonucunda daha az maliyet ve girdi ile daha fazla sonuç ortaya koyabilmeleri yada amaçlanan hedeflere ulaşabilmelerinin aynı zamanda işletmenin bir verimlilik göstergesi olduğu söylenebilmektedir. Gerçekten de, işletmede tüm çalışanların, zamanın ve maddi kaynakların üretim ve hizmet amaçları yönünde kullanılmasında ve verimlilik duyarlılığının canlı tutulmasında çalışanların sahip olduğu roller ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, yöneticiler ve liderler çalışanların verimliliğine farklı açılardan bakmaktadırlar. Kalite, işe devamsızlık, işten ayrılma, iş tatmini, kar oranları gibi davranışlar etkili olmaktadır. Hizmet sektöründe çalışan personelin oldukça yoğun olduğu ve verilen hizmet ile hizmetin kalitesinin personelin performansına büyük ölçüde bağlı olduğu bilinmektedir. Bu nedenle çalışan personel kalitesi otel işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmesi için önemli bir rol oynamaktadır. Personelin kalitesini artırmak amacıyla işletmeler motivasyon, verimlilik düzeyini arttırmak için verilen eğitim, kariyer planlama gibi çalışmalar gerçekleştirilebilmektedir. Maliyet azaltma, hizmetlerde standartlaşmanın sağlanabilmesi, hizmet sürekliliğinin artırılması, personel ile hizmet alanlar arasındaki ilişki ve sevilerek yapılan işin olumlu yönde etkileri bilinmektedir (Belgin & Önder, 2010: 113-114). Liderlerin ve yöneticilerin başarısı da, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu noktada, çalışanların amaçlara yönelik davranış göstermeye motive olmaları ve verimlilik düzeyleri algıladıkları liderlik tarzı ile yakından ilgilidir (Koçak & Özüdoğru, 2012). Diğer bir deyişle, söz konusu olumlu çalışan tutum ve davranışlarının sağlanabilmesi yöneticileri ile olan iletişimin ve etkileşimin kalitesiyle ilişkili olmaktadır. Konu ile ilgili literatürde yer alan kavramsal ve görgül çalışmaların da, bu ilişkileri destekler nitelikte olduğu gözlenmektedir (Örn. Luthans, 2000; Ertürk, 2000; Korkmaz, 2005; Doğanay & Şen, 2007; Tanrıverdi, Adıgüzel & Çiftçi, 2010; Yang, Zhang & Tsui, 2010; Pradeep & Prabhu, 2011; Çekmecelioğlu, 2014; Singh, 2015).

Bu bağlamda, yapılan literatür taraması sonucunda, liderlerin güç kaynaklarının türünün astlarının çalışma performansı ve hizmet vermedeki verimliliği üzerinde önemli bir işleve sahip olduğu ve astların daha verimli çalışmalarına katkı sağladıkları sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu çalışmada, yanıt aranması beklenen soru ise “çalışanların liderin güç kaynaklarına ilişkin algılamalarının göstermekte oldukları verimlilik düzeyi üzerinde rolü var mıdır?” şeklinde ifade edilebilmektedir.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, ortaya koyulmuş olan araştırma sorusuna yanıt aranmak üzere uygulanan araştırma yöntemi olarak, nitel araştırmalarda en çok kullanılan tekniklerden olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yönteminin kullanılmasındaki temel amaç, otel işletmelerinde çalışmakta olan personelin birlikte çalışmakta olduğu yöneticinin sahip olduğu farklı güç kaynaklarına ilişkin algılamalarının hizmet verimliliklerine olan etkilerini keşifsel bir yaklaşımla belirlemektir. Bu bağlamda, yöneticilerin güç kaynaklarının çalışan verimliliğine olası etkilerini ve bu etkilerin yönünü belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak derinlemesine bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Araştırma konusuna dair nitelikli veriye ulaşmak amacıyla görüşme yöntemi tercih edilmiş ve derinlemesine verinin elde edilebilmesine amaçlanmıştır (Bechhofer & Paterson, 2000; Miles & Huberman, 2015). Bu bağlamda, derinlemesine görüşme yönteminin kullanılmasındaki amaç, araştırma konusuna giren kavramlar hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek ve konuya ilişkin ayrıntılara ulaşabilmektir. Liderin güç kaynaklarının nasıl algılandığı ve çalışanların hizmet performansı ve verimliliğine ilişkin görüşleri “ne” “neden” “nasıl” gibi sorular ışığında değerlendirilerek incelenmiştir. Glesne (2014: 3) ve Yıldırım ve Şimşek (2013: 318) tarafından da önerildiği üzere, söz konusu sorular yardımıyla katılımcılardan konuya yönelik görüşlerinin ve algılamalarının derinlemesine detaylandırılarak alınması mümkün olabilmektedir. Böylece, katılımcıların görüşlerinin bütüncül alınması amacıyla görüşmeden önce her kişiye sorulacak sorular önceden belirlenerek yarı yapılandırılmış mülakat yönteminin ilk adımı tamamlanmış olmuştur (Yıldırım & Şimşek, 2013). Ayrıca, mülakat öncesinde hazırlanmış olan standartlaştırılmış sorulara ek olarak açık uçlu sorulara da yer verilerek, yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi sağlanabilmiştir. Görüşmeler sırasında katılımcılara

hem esneklik sağlanmış hem de bir yol haritası çizdiği için görüşme sırasında merak ettiği ve ihtiyaç duyduğu soruları sorma hakkı tanınmıştır (Civelek, Dalgın & Çeken, 2014: 19). Diğer yandan, otel işletmelerinde çalışan katılımcıların tümünün liderin kullandığı güç kaynaklarıyla karşılaşmamış olabileceği düşüncesi ile çalışanlarından bu güç kaynaklarıyla karşı karşıya gelen katılımcıların daha önceden belirlenmesi gerekli görülmüştür. Çalıştıkları otelde güç kaynaklarının kullanılmasına şahit olmamış personel ile yapılacak bir çalışma verilerin güvenilirliğini etkileyeceği düşüncesiyle, katılımcılardan bu durumla karşı karşıya gelen örnekler seçilmiştir. Bu amaçla, elde edilmek istenen veriler ölçekli sorular yardımıyla toplanmıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışan ve liderleri tarafından güç kullanımına maruz kalan toplam 120 personel çalışma saatleri ve tam zamanlı olmaları bakımından değerlendirilmiş, farklı zaman dilimlerinde görev alan 24 kişi belirlenmiştir. Her bir otelden elde edilen personel sayısının yaklaşık %50'si ele alınmış ve toplamda 25 kişi ile mülakat yapılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, süreç esnasındaki durumsal faktörlerden dolayı toplamda 24 kişi ile farklı zamanlarda görüşmeler yapılabilmüş ve toplam görüşme süreleri 90 dakika sürmüştür. Görüşmeler 21-24 Kasım 2019 tarihleri arasında Çanakkale-Küçükkuyu ve Balıkesir-Erdek'te yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde 4 katılımcının vermiş olduğu cevaplar bilimsel olarak bir nitelik taşımadığı düşüncesiyle araştırmaya dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak 20 kişi ile yapılan mülakatlardan elde edilen veriler içerik analizi yöntemine tabi tutularak kod, alt kategori ve kategorilere ayrılmış ve gerekli analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda MAXQDA 12 nitel veri analiz programı ve Microsoft Ofis Programları (Excel) kullanılarak oluşturulan kodların Cronbach's alpha değeri 0,91 olarak bulunmuştur (Maxqda, 2020). Bununla birlikte, araştırma sorularının içerik geçerlilik indeksinin (İĞİ) de, 1,00 olduğu belirlenmiştir.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, yapılmış olan nitel araştırmanın bulgularına yer verilmektedir. İlk olarak, katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgiler aktarılıp, mülakat verilerinden elde edilen sonuçlar sunulmaktadır. Bununla birlikte, mülakat sürecinde elde edilen yanıtlar üzerinden ortaya koyulmuş olan bulgular özetlenmekte ve değerlendirilmektedir.

3.1. Otel Çalışanlarına Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Mülakatlardan elde edilen verilerin içerik analizinden önce katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin tanımlayıcı değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların 6'sı kadın, 14'ü erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 22,55'tir. Katılımcıların eğitim durumuna göre sıralaması yapıldığında 2'sinin ilkököl, 1'inin ortaokul, 3'ünün lise, 14'ünün ön lisans mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların 3'ünün mutfak, 2'sinin çamaşırhane, 2'sinin kat hizmetleri, 1'inin bar, 7'sinin garson, 5'inin ön kabul (resepsiyon) çalışanı olduğu belirlenmiştir. Söz konusu bilgiler aşağıda Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Otel Çalışanlarına Ait Demografik Özellikler

| Kişiler | Cinsiyet | Yaş | Eğitim Durumu | Çalıştığı Departman | Kişiler | Cinsiyet | Yaş | Eğitim Durumu | Çalıştığı Departman |
|---------|----------|-----|---------------|---------------------|---------|----------|-----|---------------|---------------------|
| A | Erkek | 39 | Lise | Mutfak | K | Erkek | 20 | Ön Lisans | Garson |
| B | Erkek | 30 | Lise | Resepsiyon | L | Erkek | 23 | Ön Lisans | Kat Hizmetleri |
| C | Erkek | 20 | Ön Lisans | Resepsiyon | M | Erkek | 20 | Ön Lisans | Bar |
| D | Erkek | 20 | Ön Lisans | Resepsiyon | N | Erkek | 20 | Ön Lisans | Mutfak |
| E | Erkek | 20 | Ön Lisans | Garson | O | Kadın | 32 | Lise | Mutfak |
| F | Erkek | 23 | Ön Lisans | Garson | P | Kadın | 21 | Ortaokul | Çamaşırhane |
| G | Erkek | 21 | Ön Lisans | Garson | R | Kadın | 21 | İlkokul | Çamaşırhane |
| H | Erkek | 21 | Ön Lisans | Garson | S | Kadın | 20 | Ön Lisans | Resepsiyon |
| I | Erkek | 21 | Ön Lisans | Garson | T | Kadın | 20 | Ön Lisans | Resepsiyon |
| J | Erkek | 22 | Ön Lisans | Garson | U | Kadın | 22 | İlkokul | Kat Hizmetleri |

3.2. Mülakat Verilerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın önceki kısmında da belirtildiği üzere, katılımcılara genel olarak turizm işletmelerinde çalışan personelin verimliliğini etkileyen faktörleri otel misafirlerine sunulan hizmet kalitesini etkileyip etkilemediğine yönelik sorular yöneltilmiştir. Soruların birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasına dikkat edilmiş ve sorular genelden özele doğru sıralanmıştır. Sorulan sorular, liderleri tarafından kullanılan güç kaynaklarının çalıştıkları otel işletmelerinde verdikleri hizmette olumlu ve olumsuz etkilerini tespit etmek amacı taşımaktadır.

Otel çalışanlarına bağlı buldukları yöneticinin sahip olduğu güç kaynaklarını nasıl algıladıklarına ilişkin yönlendirilen yarı yapılandırılmış sorulara vermiş oldukları yanıtlar lidere bakış açıları, liderin kullandığı güç türleri ve bunlara dair algıları, liderlerin algılanan güç kaynaklarının çalışanların verimliliğine, hizmet etme isteği ve hizmet kalitesine etkisi, çalışanların verimliliğinin otel misafirlerine yansımaları ve liderin güç kaynaklarının otel verimliliği üzerindeki katkıları olmak üzere beş kategori altında düzenlenmiştir. Bu kategorilere giren her bir tema ve ilişkili değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır.

3.2.1. Lidere Bakış Açısı

Katılımcılara öncelikle birlikte çalışmakta oldukları lideri de göz önünde bulundurarak, liderliğin tanımına yönelik düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir. Bunun için de kendilerine araştırmacı tarafından önceden hazırlanmış olan 6 ifade sorulmuştur. Katılımcıların tümü bu önermelere çalıştıkları otelde lider olarak kabul edilen bir kişide öne çıkan özellikleri göz önünde bulundurarak yanıt vermiştir. İfadelerden 2'si ancak bir yada iki kişi tarafından onaylanmış olduğu için içerik analizine dahil edilmemiştir. Elde edilen sonuçlara göre, liderliğin katılımcılar tarafından farklı tanımlandığı ve üzerinde en çok görüş birliği olan tanımın ise "...Lider, bulunduğu makamı hak eden bir kişilik özelliği taşıyan, aynı zamanda sadece emir veren değil, otele, müşteriye ve personele sahip çıkan kişidir." olduğu görülmüştür. Bu yanıtlardan yola çıkılarak otel çalışanlarının lider olarak tanımladıkları kişiden beklentilerinin sahip olduğu makamın verdiği yasal gücü hakkıyla kullanması, sürekli emir vererek otoriter olmak yerine, çalışanlara daha koruyucu ve paylaşımcı yaklaşması, otel misafirlerine ve otele de böylelikle sahiplenici olması şeklinde vurgulandığı gözlenmiştir.

Tablo 2. Liderin Tanımına Yönelik İfadeler

| İfadeler | Katılımcı Sayısı (n) |
|--|----------------------|
| 1. "Lider, çalışanlarına yol gösteren, onlarla bir bütün olarak hareket eden kişidir." | 18 |
| 2. "Lider, bulunduğu makamı hak eden bir kişilik özelliği taşıyan, aynı zamanda sadece emir veren değil, otele, müşteriye ve personele sahip çıkan kişidir." | 20 |
| 3. "Lider eğitilmiş, konusunda uzman, gerek duyulduğunda bilgi ve becerisine ve kişiliğine sonuna kadar güvenilecek bir yapıya sahip olmalıdır." | 18 |
| 4. "Lider işletmelerin amaçlarına ulaşması için gerekli donanıma sahip ve ona bağlı olanları bu amaçlara ulaşmak için yönlendiren kişidir." | 19 |
| Toplam Katılımcı (n) | 20 |

3.2.2. Liderin Güç Kullanımı

Katılımcılara birlikte çalışmakta oldukları lideri de göz önünde bulundurarak, nasıl ve ne tür güç kullanımında bulunduğunu ifade etmeleri istenmiştir. Bunun için de kendilerine beş güç kaynağının tanımı yazılı olarak bir form üzerinde verilmiştir. Ayrıca açık uçlu soru olarak, formda yazılı olmayan ama kendilerinin gözlemlediği veya algıladığı güç türlerini yorumlamaları söylenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların tümü liderin güç kullanımına maruz kaldıklarını ve bu durumdan etkilendiklerini söylemişlerdir. Yapılandırılmış tanımlara ve açık uçlu soruya verilen yanıtlar ise aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.

Tablo 2'de sunulduğu gibi, katılımcıların çoğunluğu (n=15) liderinin kendi isteği yönünde güç kullandığını söylemişlerdir. Diğer 5 kişi ise liderinin daha çok otel menfaati için durumsal olarak değişebilen şekilde astlarına güç kullandığını belirtmişlerdir. Liderin kullandığı güç türlerine ilişkin

yanıtlar incelendiğinde, katılımcılardan A, B, C, D, G, H, I, J, K, M, N ve U liderinin kendilerine karşı *ödüllendirme gücünü* kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, günlük çalışma sürecinde kendilerinin çözemedikleri sorunlar olduğunda, liderinin devreye girdiğini ve söz konusu işlerde daha tecrübeli olduğu için bu defa *uzmanlık gücünden* yararlandığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda, liderinin *karizmatik* niteliklerinin de olması sebebiyle, onun karizmasından, kişisel özelliklerinden de etkilenerek daha fazla ilham aldıklarını ve liderinin istekleri doğrultusunda gönüllü olarak hareket ettiklerini; bu durumdan ise memnun olduklarını bildirmişlerdir (Tablo 3). Katılımcılardan E, F, L, O, P, R, S, T ise çalıştıkları otelde *zorlayıcı* ve *yasal güç* kullanımıyla karşı karşıya kaldıklarını söylemişlerdir (Tablo 3). Bu katılımcılara göre, birlikte çalışmakta oldukları lider yeterince kendilerine söz hakkı vermemekte ve eğer onun talimatlarına uyulmazsa bunun sonucunda kendilerine hafif yada orta derecede yaptırımlarda bulunabilmektedir. Bununla birlikte, katılımcılar söz konusu liderin daha çok yapılan işin sonuçlarına odaklandığını, mükemmeliyetçi olduğunu ve beklediği iş sonuçlarına ulaşmaları üzere astlarına otoriter bir tarzda yaklaştığını. Bu katılımcılar aynı zamanda, kendilerine tanımlarıyla birlikte sunulmuş olan 5 gün kaynağından yasal gücün liderlerini daha iyi ifade ettiğini belirtmişlerdir.

Tablo 3. Katılımcıların Liderin Güç Kaynaklarına İlişkin Yanıtları

| Katılımcı | Güç Kullanımında Belirleyici Olan Faktör | | Kullanılan Güç Kaynağı | |
|-----------|--|---|--|--|
| | “Lider kendi isteği yönünde güç kullanmaktadır.” | “Lider otel menfaati için durumsal olarak değişebilen şekilde astlarına güç kullanmaktadır” | “Lider, ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç kullanmaktadır” | “Lider, zorlayıcı ve yasal güç kullanmaktadır” |
| A | ✓ | | ✓ | |
| B | ✓ | | ✓ | |
| C | | ✓ | ✓ | |
| D | ✓ | | ✓ | |
| E | ✓ | | | ✓ |
| F | ✓ | | | ✓ |
| G | | ✓ | ✓ | |
| H | ✓ | | ✓ | |
| I | ✓ | | ✓ | |
| J | ✓ | | ✓ | |
| K | ✓ | | ✓ | |
| L | ✓ | | | ✓ |
| M | | ✓ | ✓ | |
| N | | ✓ | ✓ | |
| O | ✓ | | | ✓ |
| P | ✓ | | | ✓ |
| R | ✓ | | | ✓ |
| S | ✓ | | | ✓ |
| T | ✓ | | | ✓ |
| U | | ✓ | ✓ | |

Son olarak, Tablo 4’te sunulduğu gibi, liderlerin kullandığı güç kaynakları değerlendirildiğinde, zorlayıcı ve yasal güç kaynaklarına göre (n=8), ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarının (n=12) daha yüksek oranda kullanıldığı gözlenmiştir.

Tablo 4. Liderin Kullandığı Güç Kaynaklarına İlişkin Frekans Dağılımı

| Kullanılan Güç Kaynağı | Katılımcı Sayısı (n) |
|--|----------------------|
| “Lider, ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç kullanmaktadır” | 12 |
| “Lider, zorlayıcı ve yasal güç kullanmaktadır” | 8 |
| Toplam Katılımcı (n) | 20 |

3.2.3. Liderin Kullandığı Güç Kaynaklarının Çalışanların Verimliliğindeki Rolü

Yapılan görüşmelerde, liderin kullandığı güç türlerinin ifade edilmesi ve ayrıştırılmasının ardından, katılımcılardan algıladıkları söz konusu güç kaynaklarının çalışma verimlilikleri ve motivasyonları üzerinde nasıl bir etki yarattığına dair görüş bildirmeleri istenmiştir. Elde edilen yanıtlar içerik analizine tabi tutularak, ödüllendirici, uzmanlık, karizmatik, zorlayıcı ve yasal güç kaynakları kavramlarının geçtiği her bir cümle ve ifade ayrıştırılmıştır. Buna göre, içerisinde ödüllendirici, uzmanlık ve karizmatik güç yada liderlik kavramlarının geçtiği cümlelerin olumlu performans ve motivasyon sonuçlarıyla, içerisinde zorlayıcı, cezalandırıcı ve yasal güç yada liderlik kavramlarının yer aldığı cümlelerin ise düşük performans, isteksiz çalışma ve motivasyon eksikliği sonuçlarıyla ilişkilendirildiği gözlenmiştir. Buna göre ayrıışan ifadelerin yer aldığı Tablo 5 aşağıdaki gibidir.

Tablo 5. Çalışanların Liderin Kullandığı Güç Kaynaklarına İlişkin Değerlendirmeleri

| Ödüllendirme, Uzmanlık ve Karizmatik Güç Kaynaklarına İlişkin Değerlendirmeler | Zorlayıcı ve Yasal Güç Kaynaklarına İlişkin Değerlendirmeler |
|--|---|
| <p>“...Otelde yapmış olduğum başarılı çalışmaların liderim tarafından ödüllendirilmem beni çok mutlu etti ve otelde konaklayan müşterilere karşı mutlu olduğum için daha güler yüzlü ve ilgili davrandım.”</p> <p>“... İşime ve iş yerime olan sevgim arttı ve hata yapmadan daha çok çalışma isteği uyandı aynı zamanda, verdiğim emeklerin boşa gitmediğini düşünerek bu otelde kariyer yapabileceğimi anladım.”</p> <p>“...Ödül olarak maşıma yapılan zam benim verimliliğimi ve motivasyonumu olumlu yönde etkiledi ve iş yerinde kalma sürem kendi isteğimle arttı.”</p> <p>“...Ödüllendirilmem kendime güvenimi arttırdığı için verimliliğim arttı.”</p> <p>“...Liderimiz otel işletmeciliği konusunda eğitimli, tecrübeli ve konusunda uzman olduğu için onun söylediği her şeyi dikkate alarak yerine getirdim ve ondan çok şey öğrendim.”</p> <p>“...Bizim liderimiz çok karizmatik bir insandı ve çalışanlar tarafından istenilen, arzu edilen bir kişiydi.”</p> <p>“...Liderim oldukça uzmandır konusunda ve kendisinin bilgi ve tecrübesine çok saygı duyarız, ayrıca olumlu davranışlarımızı mutlaka ödüllendiriyor olması benim de müşteriye hizmet etme isteğimi artırıyor, müşteriye karşı daha iyi iletişim kuruyor ve hizmet kalitemi yüksek tutuyorum.”</p> <p>“...Bizim liderimiz harika bir insandı, bizimle iletişim içinde ve bizi ödüllendirmesi ile iş öğretmesi çok hoştu. Verimli çalışmama çok etkisi oldu ve iş motivasyonum yükseldi. Tekrar aynı otelde çalışmak isterim. Kişilik özelliklerini çok beğendim.”</p> <p>“...Bizim çalışma ortamımız çok güzeldi. Liderimiz gücünü hem bizim hem otelin yararına kullanırdı. Bu durum verimliliğimizi olumlu yönde etkiliyordu.”</p> | <p>“...İşten atılmayla korkutulmak yada cezalandırılacağımızın söylenmesini hak ettiğimizi düşünmüyorum. Bizlere uygulanan bu tarz yönetim anlayışı otel sektöre olan sempatimi ve iş isteğimi olumsuz etkiledi.”</p> <p>“...Lider, otoritesinden taviz vermemelidir ve yasal gücünü kullanmak onun hakkıdır ama yasal gücünü adil kullanmadığı zaman çalışanlarda olumsuz etki yaratmıştır.”</p> <p>“...Personele verilen cezalar çok moral bozucu oluyor. Doğal olarak iş yerinde mutlu olmadığımız zaman bunu ister istemez müşterilere de yansıtıyoruz. Duruşumuzdan müşteriler mutsuz olduğumuzu anlıyor.”</p> <p>“...Verilen ceza benim verimliliğimi olumsuz etkiledi ve çalışma isteğim kayboldu. Zaten verilen cezayı hak ettiğimi düşünmüyorum. İznim iptal edildi.”</p> <p>“...Yöneticimin sürekli kendi ünvanına dayanarak bizleri ağır eleştirmesi ve hatalı davranışlarımız olduğu takdirde sonucunda ceza alınabileceğini tekrarlaması çalışma performansımı ve motivasyonumu düşürüyor.”</p> <p>“...Yöneticim cezalandırıcı olduğunda benim de müşteriye hizmet etme isteğim kalmıyor ve müşteriye karşı özverili davranamıyorum. Bu durum da müşteriye olumsuz yansıyor olabilir.”</p> <p>“...Hiçbir liderlik özelliği yoktu bence, sadece insanlara baskı kurarak, bağırarak, tehdit ederek ve ceza vererek işleri yürütmeye çalışıyordu. Bu durum verimliliğimi çok düşürdü.”</p> <p>“...Çalışma ortamımız çok kötü ve sıkıcıydı. Bir an önce işimizin bitmesini istiyorduk. Korkuyla çalışmak otel işletmelerine uygun değil. Verimlilik ve performanstan çok uzaktık.”</p> |

Tablo 5’te sunulduğu gibi, görüşmeye katılan katılımcılardan liderleri tarafından kullanılan güç kaynakları olarak ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç kavramlarını kullananların verimliliklerini olumlu etkilediği yönünde görüş bildirdiği görülmektedir. Öte yandan, liderinin zorlayıcı, ceza verici ve yasal güç kaynaklarını kullandığını vurgulayan katılımcılar haksızlığa uğradığını, verimliliğinin düştüğünü, çalışma istek ve motivasyonunun zayıfladığını ifade eden söylemler öne sürmüşlerdir. Bu bulgulardan yola çıkarak, ödüllendirme ve uzmanlık gücü ile karizmatik güç kullanımına maruz kalanların verimliliklerinde olumlu etkilerin olduğu, zorlayıcı güç kullanımına maruz kalanların verimliliklerinde ise olumsuz etkilerin olduğu söylenebilmektedir. Elde edilen bir diğer sonuç da, çalışanların liderin yasal güç kullanımının onu doğal bir hakkı olduğunu düşünmekte oldukları, ancak bu yasal hakkı kötüye ve zorlayıcı olma yönünde kullanmasının olumlu karşılanmadığı olmuştur.

Bununla birlikte, otel işletmelerinde verimliliğe ilişkin ön plana çıkan bir diğer kavram olarak hizmet etme isteği ve hizmet kalitesi ele alınmıştır. Çalışanlardan hizmet kalitesi ve otel misafirlerine hizmet etme yönelimine dair düşüncülerini bildirmeleri ve söz konusu liderlik güç kaynakları bakımından kendileri için ne ifade ettiğini açıklamaları istenmiştir. Sorulan bu soruya katılımcıların ortak cevaplar verdiği görülmüştür. Liderin kullandığı ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarından söz eden katılımcıların aynı zamanda otel misafirlerine hizmet etme isteği ve hizmet kalitelerine olumlu etki ettiğini de belirttikleri görülmüştür. Öte yandan, daha çok yasal ve cezalandırma gücüne maruz kaldığını vurgulayan katılımcıların ise, hizmet etme isteklerinin azaldığını hatta hiç özverili davranmadıklarını, bu durumun otel misafirlerine de olumsuz yansıdığına inandıklarını beyan ettikleri gözlenmiştir. Bu bulgulara dayanarak, ödüllendirilen ve liderlerini uzman ve karizmatik bulan çalışanların hizmet etme isteklerinin, otel misafirleriyle olumlu iletişimin arttığı ve otele hizmet etme konusundaki motivasyonlarının da yükseldiğini söylenebilmektedir.

Mülakatlarda çalışanlara sorulan bir diğer konu da çalışanların kendi hizmet performansının otel misafirlerinin memnuniyetine nasıl yansıdığı olmuştur. Bu noktada, çalışanlardan otel misafirlerinin memnuniyet düzeyinin kendi hizmetleri ile olan ilişkisine dair görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen yanıtlardan yola çıkılarak yine liderlerine ilişkin ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç kaynakları kavramlarını kullanan çalışanların kendi hizmet performansının ve genel iş motivasyonunun otel misafirlerinin memnuniyetlerine oldukça olumlu şekilde yansıdığını belirttiği gözlenmiştir. Öyle ki, alınan yanıtlara göre, ödüllendirme gücüne maruz kalmış olan çalışanların kendi verimliliğinin yükseldiğini söylediği ve bu durumda misafir ilişkilerine yansımalarının da olumlu olduğunu ifade ettiği görülmüştür. Böylece, çalışanların iş motivasyonu ve otel misafirleriyle iletişim kalitesinin liderin algılanan ödüllendirme ve uzmanlık gücüne bağlı olarak arttığı söylenebilmektedir. Bunun aksi olarak da, yanıtlarında liderin güç kaynakları açısından cezalandırma ve yasal güç kavramlarını tekrarlayan çalışanların, kendi verimlilikteki düşmenin ve motivasyon eksikliğinin otel misafirlerinin memnuniyet düzeyinin bundan olumsuz etkilendiğini düşündüğünü belirtmiş olduğu gözlenmiştir. Buna dayanarak, liderin zorlayıcı gücüne maruz kalan çalışanların verimliliğinin düştüğü, iş tatmini ve iş motivasyonlarının azaldığı, bunun sonucunda da hizmet etme isteğinde ve otel misafirleriyle olan iletişim kalitesinde azalma meydana gelebileceği öne sürülebilmektedir. Çalışanların söz konusu ifadeleri aşağıdaki Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6. Çalışanların Kendi Hizmet Performansının Otel Misafirlerine Olan Yansımasına İlişkin Değerlendirmeleri

| Ödüllendirme, Uzmanlık ve Karizmatik Güç Kaynaklarına İlişkin Değerlendirmeler | Zorlayıcı ve Yasal Güç Kaynaklarına İlişkin Değerlendirmeler |
|---|--|
| <p>“... Ödüllendirilmiş olmam beni çok mutlu ettiği için, çevreme ve müşterilere de bu mutluluğumun yansıdığını düşünüyorum.”</p> <p>“...Müşterilerle iletişimim daha olumlu oldu ve arttı.”</p> <p>“...İş yerinde ödüllendirilmek güzel bir duygu, bu durum hem diğer çalışanlara örnek oluyor, hem de çevreme ve müşteriye sunduğum hizmet motivasyonumun arttığını söyleyebilirim.”</p> <p>“...Liderimiz mesleğinde uzman bir kişi olduğundan ondan çok yararlandım ve istekleri doğrultusunda hareket ettim. Müşterilere karşı davranış şekillerimde ve iletişimimde etkisini göz ardı edemem.”</p> | <p>“...Hak etmediğim halde cezalandırılmış olmam iş hevesimi ve çalıştığım otelde kalma isteğimi yok etti. Sezonu bir an önce bitirmek için uğraştım. Bu durumum müşterilere de yansıdı diye düşünüyorum. Ben mutsuz olunca bunu çevreme de yansıtıyorum.”</p> <p>“...Ceza mutlu eden bir şey olmadığı için oteli, müşteriye ve işi umursamamaya başladım. Otel menfaatleri de umurumda olmadı.”</p> <p>“...Yöneticimin sürekli emir vermesi ve zorlayıcı davranması oldukça moral bozucu oluyor. Bazı ufak hatalarımı da ağır şekilde eleştirmesi beni yaptığım işten soğutuyor diyebilirim. Bunun da mutlaka otel müşterisinde verdiğim hizmete ve moralime olumsuz etkisi oluyordur, çünkü bu durumda ben de yeterince güler yüzlü olamıyorum.”</p> |

Son olarak, çalışanlara yöneltilen konu kendi verimlilik düzeylerini oteldeki toplam çalışma süresi kapsamında değerlendirmeleri olmuştur. Bu noktada, çalışanlardan, otelde işe ilk başladıkları andaki verimlilik düzeyleri ile süregelen zaman içerisinde karşı karşıya kalınan liderin güç kullanımından sonraki verimlilik ve hizmet etme isteği arasında bir fark olup olmadığına dair görüşlerini bildirmeleri

istenmiştir. Verilen yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların otelde işe başlamadan önceki düşünce ve duygularının olumlu ve olumsuz yönde değiştiği yönünde ifadelerde bulunduğu görülmüştür (Tablo 7).

Tablo 7. Çalışanların İşte Kalma Niyetine İlişkin Değerlendirmeleri

| Ödüllendirme, Uzmanlık ve Karizmatik Güç Kaynaklarına İlişkin Değerlendirmeler | Zorlayıcı ve Yasal Güç Kaynaklarına İlişkin Değerlendirmeler |
|--|---|
| <p>“...Turizmi ve otelde çalışmayı sevdim. Bu meslekte devam etmeyi düşünüyorum. Hizmet etme isteğim arttı.”</p> <p>“...İyi lider işi sevdirebiliyormuş. Otel kadar onu yönetende önemli, ilk işe başladığım ansa düşüncelerim olumluydu, şu anda başladığım andan daha çok mesleğimi seviyorum. Bu doğrultuda çalışma verimliliğimin de artacağını düşünüyorum.”</p> <p>“...Bir işi sevdiren ve verimliliği arttıran yönetici ve liderlerdir. Bu otel işletmeleri kadar diğer sektörler içinde geçerlidir.”</p> | <p>“...Çalışma ortamımız kötü olduğundan dolayı, bu mesleğe başladığım heves ve isteğim kalmadı. Verimlide olacağımı düşünmüyorum. Farklı sektörlere yönelebilirim.”</p> <p>“...Yöneticimin hoş olmayan tavır ve yaklaşımlarından dolayı işe ilk başladığım zamanki hevesim kalmadı. Otel sektörü zordur ve bu zorlukları biliyordum. Yine de işe büyük bir istekle başladım. Ancak yöneticimin sert tavırları ve sürekli eleştirip zorlayıcı davranması nedeniyle bu işte devam etmeyi pek düşünmüyorum.</p> |

Bulgulara göre, ödüllendirilen ve liderlerinden memnun kalan katılımcıların turizme olan istekleri ve çalışma verimliliğinin zaman içerisinde daha da arttığı öne çıkmıştır. Buna karşın, liderin tutum ve yaklaşımlarından memnun olmayan ve ceza alan katılımcıların turizm sektöründe çalışma isteklerinin ilk başladıkları döneme göre ya hiç kalmadığını ya da büyük olasılıkla gelecek dönemde tekrar aynı işte çalışmayı sürdürmeyi istemediğini belirttikleri gözlenmiştir. Söz konusu bulgulara kanıt olabilecek katılımcı görüşleri yukarıda yer alan Tablo 7’de sunulmuştur.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, otellerin farklı departmanların da görev yapmış ve liderlerin güç kaynağı kullanımına maruz kalmış çalışanlarla yapılan görüşmede katılımcıların bakış açısıyla, liderin güç kaynaklarının çalışanların verimliliği üzerindeki rolü analiz edilmeye çalışılmıştır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanlar ile otel misafirleri yoğun iletişim ve etkileşim içindedir. Dolayısıyla, çalışanların moral ve motivasyonları ile hizmet sunma performansının otel misafirlerinin memnuniyetine de direkt yansıtacağı düşünülmektedir. Lider türleri ve özellikleri de çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Liderlik üzerine yapılan literatür taramasına dayanarak, tarihsel süreç içerisinde farklı liderlik kuramlarının ortaya çıktığı ve içinde paternalist lider, örtük lider, dönüşümcü lider, demokratik lider, karizmatik, dönüşümcü lider, etik lider gibi liderlik türlerinin de yer aldığı tüm liderlik yaklaşımlarında davranış özelliklerinin de birbirinden farklılık göstermekte olduğu bilinmektedir. Buna ek olarak, yapılan çalışmalara göre, liderlik özelliklerinin ve yaklaşımlarının astlara karşı kullanılan güç türünde de etkili olduğu öne sürülmektedir (Örn., House & Howell, 1992; Bakan & Büyükebeşe, 2010; Meydan & Polat, 2010; Burns, 2012; Northouse, 2018). Özellikle, Bennis’in (1959) liderlik kuramlarını geniş kapsamlı olarak inceleyerek, farklı liderlik yaklaşımının farklı yönetimsel davranış tiplerini ve yönetsel sonuçları ortaya koyacağını belirtmiş olması bu yönde önemli bir altyapı kanıt olarak değerlendirilebilmektedir.

Diğer yandan, liderin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin algıların çalışanların turum ve iş davranışları üzerinde etkisinin olabileceği öne sürülmüştür. Önceki literatür çalışmalarının bulgularının da bu yönde olduğu göze çarpmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda çalışanların görev performansı ve örgütsel vatandaşlık gibi görev ötesi davranışları göstermelerinde ve verimlilik düzeylerinde algıladıkları liderlik tarzının etkili olduğu bildirilmiştir (Luthans, 2000; Yang vd., 2010; Koçak & Özüdoğru, 2012; Çekmecelioğlu, 2014; Singh, 2015). Söz konusu kavramsal ve görgül çalışmalara dayanarak, uygulanacak nitel bir araştırma yöntemi ile algılanan lider güç kaynaklarının otel çalışanlarının algıladığı verimlilik düzeyi ile nasıl ve ne yönde bir ilişkisi olduğu incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, yürütülen yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla, çalışanların maruz kaldıkları liderlik güç kaynaklarının türünün algıladıkları çalışma motivasyonu ve göstermekte oldukları verimlilik düzeyine etkisinin olup olmadığına dair yanıt aranmaya çalışılmıştır.

Derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, liderin kullandığı güç kaynakları yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçlara göre iki gruba ayrılmıştır. Öyle ki, ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarının çalışanlar tarafından olumlu ve beğenilen özellikler olduğu ve çalışma performanslarıyla da olumlu yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Zorlayıcı ve yasal güç kaynaklarının ise çalışanlar tarafından olumsuz ve istenmeyen özellikler olarak nitelendirildiği ve gerek motivasyon düzeyine gerekse verimliklerine olumsuz yansıdığı düşünüldükleri gözlenmiştir. Katılımcıların ortaya koyduğu yorum ve açıklamalara dayanarak, cezadan yana olan liderlerin kişilik özellikleri çalışanlar tarafından beğenilmemekte, ödüllendirme yapan ve olumlu iletişim kuran liderlerin ise kişilik özelliklerinin astlar tarafından beğenilip saygı duyulduğu tespit edilmiştir.

Yapılan mülakat görüşmelerinden elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerinde liderlerin yarattığı çalışma ortamının ve astlara karşı gösterdikleri güç ve iletişim tarzının çalışanların motivasyon ve iş verimliliği üzerinde önemli rolleri bulunmaktadır. Buna göre, liderler almış oldukları kararlarla ve çalışanlara davranış biçimleriyle otel işletmelerinde huzurlu ve kaliteli bir hizmet anlayışı sağlayabileceklerdir. Bu durum, iş tatmini, performans, verimlilik ve hizmet kalitesine yansiyabilmektedir. Ters durumda liderlerin çalışanlar üzerinde kurmuş olduğu baskı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların verimliliğini olumsuz etkileyen güç kaynaklarından en etkili olan ise zorlayıcı güçtür. Liderlerin işleri kendi istekleri doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışması olumsuzluk olarak algılanmakta ve astların performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Elde edilen bulgulara göre, işten çıkarma, tehdit ve cezalandırma çalışanlarda bazı sıkıntılar doğurmakta ve işten ayrılma niyeti duymalarına kadar varan olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Buradan çıkarılabilecek sonuç, liderlerin bu cezaları uygulamadan önde çalışanlarıyla iletişimini güçlendirmesinin, empatik yönelim göstermelerinin ve bu yolla problemlere çözüm aramalarının yararlı olabileceğidir.

Öte yandan, ödüllendirme gücünün, uzmanlık gücünün ve karizmatik gücün çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ödüllendirme gücü göz önünde bulundurulduğunda, sadece otel işletmelerinde değil, tüm sektörlerde çalışan personele iş yerlerinde göstermiş oldukları performansa göre, maaş artışı, terfi, takdir gibi ödüllerin verilmesinin yüksek verimlilik sağlayacağı düşünülmektedir. Önceli yerli ve yabancı literatür çalışmalarının da bulguları bu yöndedir (Örn., Pierce & Cameron, 2002; Ağırbaş, Çelik & Büyükkayıkçı, 2005; Rahim & Daud, 2012; Harunavamwe & Kanengoni, 2013; Altındağ & Akgün, 2015; Bulut & Çavuş, 2015). Uzmanlık gücü de astlar tarafından oldukça olumlu görülen ve motivasyon ve hizmet performansına olumlu yansıyan bir güç türü olarak karşımıza çıkmıştır. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara dayanarak, günümüz otel işletmelerinde ve diğer tüm kurumlarda liderlerin uzmanlık gücünden daha fazla yararlanmalarının ve kendi çalışma alanlarına giren teknik, operasyonel ve kavramsal konulardaki donanımlarını arttırmaları astların verimliliğine de olumlu yansiyabilmektedir. Öyle ki, astlarının çözümsüz gördüğü veya çözmekte zorlandıkları sorunları bilgi paylaşımı, beceri, deneğim ve eğitimiyle çözen liderler çalışanlar tarafından olumlu algılanabilecek ve sorunların çözümünde liderlerine karşı olumlu bir güven duygusu yaratabilecektir. Son olarak, mülakatlardan elde edilen yanıtlara göre, liderlerini karizmatik olarak gören çalışanların iş ortamında söz konusu lideri arzu edilen ve istenilen bir kişi olarak algılamakta olduğu gözlenmiştir. Liderlerin olumlu değerlendirilen kişilik ve karakter özellikleri de çalışanlar üzerinde olumlu etkiler oluşturabilmektedir. Ortaya koyulan bulgulara dayanarak, liderini karizmatik olarak algılayan ve liderinin karizmatik gücüyle astlarına etki ettiğini düşünen çalışanların daha yüksek motivasyona sahip olduğu, hizmet kalitesini önemsedikleri ve böylece iş verimliliğinin de arttığı söylenebilmektedir. Söz konusu sonuçlar, önceki çalışma bulguları ve kavramsal açıklamalarla da uyum göstermektedir (Örn., House & Howell, 1992; Sosik, 2005; Barbuto, 2005; Aslan, 2009; Vlachos, Panagopoulos & Rapp, 2013; Atif & Arıkan, 2017)

Bu çalışmada sonuç olarak, otel çalışanları üzerinde en etkili gücün ödüllendirme gücü olduğu tespit edilmiştir. Liderlerin karizmatik ve uzmanlık güçlerinin çalışanların verimliliğinin üzerinde etkisi olduğu, zorlayıcı gücün olumsuz etki yarattığı, yasal gücün olumlu karşılandığı söylenebilmektedir. Liderin elbette ki düzen ve disiplini koruması gerektiği, ancak yetki ve makamına sağlanan yasal gücü adil ve adaletli kullanması durumunda astlarının iş verimliliğine olumlu yansiyabileceği düşünülmektedir. Çalışanlarla iş birliği yapmak, karşılıklı olumlu iletişim kurabilmek, olumlu tutum ve davranışları

ödüllendirmek, kişisel bilgi, beceri ve donanımını arttırarak iyi bir rol model oluşturmak suretiyle astlarca benimsenmeyi sağlayabilmek oldukça önemli nitelikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yasal gücü olumsuz yönde kullanıp, astlara aşırı eleştirel ve zorlayıcı davranış sergileyen ve başarıyı ödüllendirmekten kaçınıp, başarısız bir davranışa da cezalarla müdahale eden liderlerin astlarda tatminsizliğe ve verimsizliğe etki edebileceği öne sürülebilmektedir.

Bu çalışmanın gerek liderlik yaklaşımları ve liderin güç kaynakları literatürüne gerekse uygulamalı çalışma yaşamına önemli katkıları olabileceği söylenebilmektedir. Sektör ve iş türü ayrımı olmaksızın, çalışanların iş yerlerindeki motivasyonu, mutlulukları ve iş tatminleri müşterilere yansımaktadır. Çalışanların verimliliğini arttıracak tedbirlerin alınması bu tip çalışmaların sonuçlarıyla ortaya koyulması hem işletmelerin karlılığını etkileyecek hem de ülke ekonomisine katkı sağlayacaktır. Bu yönden, çalışmanın bulgularının sonraki liderlik güç kaynakları ve çalışan verimliliği çalışmalarına ışık tutabileceği ve günümüz sektör yöneticilerine faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın yöntemine ve içeriğine eleştirel olarak bakıldığında ise, çalışmanın güçlü yönünü kullanılmış olan araştırma yönteminin oluşturduğu ifade edilebilmektedir. Öyle ki, kesitsel nitelikte ve standart ölçüm araçlarıyla yapılan araştırma desenlerinin ortak yöntem hatası, sosyal beğenilirlik ve duygusal durum gibi bazı kısıtlar oluşturabileceği bilinmektedir (Moorman & Podsakoff, 1992; Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Ayrıca, nicel araştırmalarda uygulanmakta olan ölçeklerin çoğunlukla daha önce farklı kültürel bağlamlarda geliştirilmiş ve test edilmiş olduğu göz önünde bulundurulduğunda, birden fazla ölçeğin kullanılmasından dolayı olguları ortaya çıkarabilen psikososyal faktörlerin etkilerini görebilmeyi zorlaştırdığı düşünülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada daha farklı özgün sorularla ve nitel veri toplama yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanarak literatüre katkı sağlayabilecek yararlı bulgular elde edilebilmiştir.

Bununla birlikte, çalışmanın bazı kısıtlarından da söz edilebilmektedir. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar sadece Balıkesir ve Çanakkale bölgesinde faaliyette bulunan otel işletmelerinde çalışan bireyler üzerinde yapılmış olduğu için genellenmesi mümkün olmayacaktır. Ancak, gelecekte farklı özel sektörlerde ve kamu kuruluşlarında yapılacak daha kapsamlı araştırmalar çalışanlara karşı liderlerin kullandıkları güç kaynaklarının etkilerini ortaya koyabilecektir. Liderin kullandığı güç kaynaklarının çalışan verimliliği ile nasıl bir nedensellik ilişkisine sahip olabileceği de ancak bilimsel çalışmaların ve kapsamlı araştırma sayılarının sonuçlarının değerlendirmesiyle mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akyüz, B., Kaya, N., & Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Altındağ, E., & Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.
- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Atif, Ö., & Arıkan, E. (2017). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Kuşadası’ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Journal of Turkish Tourism Research*, 1(4), 1-19.

- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve duygusal zekâ*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Bechhofer, F., & Paterson, L. (2000). *Principles of research design in the social sciences*. London: Routledge, Taylor&Francis, Psychology Press.
- Belgin, Ö. (2010). Hizmet sektöründe verimlilik. *Bilişim Dergisi*, 127, 113-114.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-301.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O., & Erdem, B. (2015). *Yönetim ve organizasyon*. 6. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bulut, E., & Çavuş, G. (2015). Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 591-614.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. U.S.A.: Open Road Media.
- Chi, N. W., & Ho, T. R. (2014). Understanding when leader negative emotional expression enhances follower performance: The moderating roles of follower personality traits and perceived leader power. *Human Relations*, 67(9), 1051-1072.
- Civelek, C., Dalgın, T., & Çeken, H. (2014). Agro-turizm ve kırsal kalkınma ilişkisi: Muğla yöresindeki agro-turizm alanlarında bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 1 (1), 19-40.
- Cook, C.W., Philip, L., Hunsaker, R., & Coffey, E. (1997). *Management and Organizational Behavior*, U.S.A.: McGraw Hill Book Com.Chicago.
- Çalışkur, A. (2015). Yöneticinin güç kaynağı ile çalışanların örgüte duyduğu güven arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (45), 160-174.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2016). *Understanding management*. U.S.A.: Nelson Education.
- Daft, R. L. (2004). Theory Z: Opening the corporate door for participative management. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 117-121.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24(1), 29-38.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380.
- Deitzer, B. A., Shilliff, K. A., & Jucius, M. J. (1979). *Contemporary management concepts*. U.S.A.: Grid Publishing Inc.
- Demirtaş, N. (2010). Otel İşletmeciliği. *Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayını*, (67), 13-33.
- Deniz, M., & Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-325.

- Doğanay, A., & Şen., E. (2007). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959), The basis of power, D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (ss. 529-569), Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1968), The bases for social power. In D. Cartwright. (Ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor, Michigan University of Michigan Press.
- Glesne, C. (2014). *Nitel araştırmaya giriş*. 4. Baskı, (Çev.Ed. A. Ersoy ve P. Yalçinoğlu), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Harunavamwe, M., & Kanengoni, H. (2013). The impact of monetary and non-monetary rewards on motivation among lower level employees in selected retail shops. *African Journal of Business Management*, 7(38), 3929-3950.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1994). An examination of subordinate-perceived relationships between leader reward and punishment behavior and leader bases of power. *Human Relations*, 47(7), 779-800.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Johnson, P. E., & Scollay, S. J. (2001). School-based, decision-making councils—Conflict, leader power and social influence in the vertical team. *Journal of Educational Administration*, 39(1), 47-66.
- Kaya, İ. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin durumsal liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerinin yordama gücü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, R. D., & Özudoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 76-88.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. 16. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43), 401-422.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39.
- Martinez, A. D., Kane, R. E., Ferris, G. R., & Brooks, C. D. (2012). Power in leader–follower work relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 142-151.
- Maxqda. (2020). <https://www.maxqda.com> (27.02.2020).
- Meydan, C.H., & Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi*. (Çev. Ed Sadegül Akbaba Altun ve Ali Ersoy). Ankara: Pegem Akademi.
- Moorman, R. H., & Podsakoff, P. M. (1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 131-149.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications.

- Ojo, A., Ree, M. J., & Carretta, T. R. (2016). Leadership style and leader power. *Leadership & Organizational Management Journal*, 2016(1), 101-114.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. London: Sage Publications.
- Pierce, W. D., & Cameron, J. (2002). A summary of the effects of reward contingencies on interest and performance. *The Behavior Analyst Today*, 3(2), 221-242.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-900.
- Pradeep, D. D., & Prabhu, N. R. V. (2011). The relationship between effective leadership and employee performance. *Journal of Advancements in Information Technology*, 20(1), 198-207.
- Prokopenko, J. (2005). *Verimlilik yönetimi uygulamalı el kitabı*. (Çev. O. Baykal), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Rahim, M. A., & Afza, M. (1993). Leader power, commitment, satisfaction, compliance, and propensity to leave a job among US accountants. *The Journal of Social Psychology*, 133(5), 611-625.
- Rahim, M. A., & Daud, W. N. W. (2012). A proposed conceptual framework for rewards and motivation among administrators of higher educational provider in Malaysia. *International Journal of Business and Commerce*, 1(9), 67-78.
- Rahim, M. A., Khan, A. A., & Uddin, S. J. (1994). Leader power and subordinates' organizational commitment and effectiveness: Test of a theory in a developing country. *The International Executive*, 36(3), 327-341.
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. U.K.: Greenwood Publishing Group.
- Rus, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Leader self-definition and leader self-serving behavior. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 509-529.
- Singh, K. (2015). Leadership style and employee productivity: A case study of Indian banking organizations. *Journal of Knowledge Globalization*, 8(2), 1-23.
- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 221-244.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. 6. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O., Çiftçi, M. (2010). Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: Kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 101-122.
- Tekeraslan, E. Kılınç, T. Şencan, H., & Baysal, A. C. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 278.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588.
- Yang, J., Zhang, Z. X., & Tsui, A. S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading, and moderating effects. *Journal of Management Studies*, 47(4), 654-678.

- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 9. Genişletilmiş Baskı, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-432.
- Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. In *Leadership* (pp.139-165)., U.S.A.: Information Age Publishing.
- Yurtsızoğlu, Z., & Kılıçaslan, Y. (2017). Türkiye hizmet sektöründe yapısal değişim ve verimlilik. *Ege Akademik Bakış*, 17(2), 216-233.