



KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI KAPSAMINDA İNCELENMESİ

Eda YURTSEVER ÇİFTÇİ^{1*}, Fatma Füsun İSTANBULLU DİNÇER¹

¹*Istanbul University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Tourism Management, 34452, İstanbul, Türkiye*

Özet: Bu çalışmada İstanbul'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin departman yönetiminde yer alan kadın yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek amaçlanmıştır. Çalışma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin departman yönetiminde yer alan kadın yöneticilere bağlı olarak görev yapan otel çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise belirtilen evren içerisinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 385 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak katılımcı bilgi formu, yönetici bilgi formu, otel bilgi formu ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında; frekans analizi, geçerlilik analizi, güvenilirlik analizi, normal dağılım analizi, tanımlayıcı istatistiksel analiz, t-testi ve ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda kadın yöneticilerin dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzları arasında en çok dönüşümcü liderlik tarzını sergiledikleri tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik boyutları açısından incelendiğinde; en yüksek düzeye bireysel ilgi boyutunun sahip olduğu ve diğer boyutların değerlerinin de birbirlerine yakın olduğu görülmüştür. Kadın yöneticilerin ikinci olarak en çok etkileşimci liderlik tarzını sergiledikleri belirlenmiştir. Etkileşimci liderlik boyutları incelendiğinde ise en yüksek değere koşullu ödül boyutunun sahip olduğu ve istisnalarla yönetim (pasif) boyutunun dikkat çekici ölçüde düşük seviyede olduğu görülmüştür. Serbestlik tanıyan liderlik ise kadın yöneticiler tarafından en az sergilenen liderlik tarzı olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmada ayrıca algılanan liderlik tarzlarında cinsiyet, yaş, kıdem, istihdam durumu (sezonluk/sürekli), liderin eğitim düzeyi, otel türü ve oteldeki çalışan sayısına göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Konaklama işletmeleri, Kadın yönetici, Dönüşümcü liderlik, Etkileşimci liderlik, Serbestlik tanıyan liderlik

Examining the Leadership Styles of Female Managers in Accommodation Establishments

Abstract: The aim of this study is to investigate the leadership styles of women managers in the department management of accommodation establishments operating in Istanbul. The study was conducted in the relational scanning model. The universe of the research consists of hotel employees working under the female managers in the department management of accommodation businesses operating in Istanbul. The sample of the study consists of 385 participants who were selected from the specified universe by simple random sampling method. In the research, participant information form, manager information form, hotel information form and Multi-Factor Leadership Scale were used as data collection tools. Within the scope of the study, frequency analysis, validity analysis, reliability analysis, normal distribution analysis, descriptive statistical analysis, t-test, and ANOVA analysis were performed. As a result of the analyses, it has been determined that female managers exhibit the transformational leadership style the most among transformational, interactive, and laissez-faire leadership styles. When examined in terms of dimensions of transformational leadership, it is observed that the dimension of individualized consideration has the highest level, and the values of other dimensions are also close to each other. Secondly, female managers have been found to exhibit the transactional leadership style the most. When the dimensions of transactional leadership are examined, it is observed that the contingent reward dimension has the highest value, and the management by exception (passive) dimension has a notably low level. Laissez-faire leadership, on the other hand, has emerged as the least exhibited leadership style by female managers. The study also revealed significant differences in perceived leadership styles according to gender, age, seniority, employment status (seasonal/permanent), education level of the leader, hotel type, and number of employees in the hotel.

Keywords: Accommodation establishments, Female manager, Transformational leadership, Transactional leadership, Laissez faire leadership

*Sorumlu yazar (Corresponding author): İstanbul University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Tourism Management, 34452, İstanbul, Türkiye

E mail: eda_yurtsever@hotmail.com (E. YURTSEVER ÇİFTÇİ)

Eda YURTSEVER ÇİFTÇİ



<https://orcid.org/0000-0001-9585-863X>

Fatma F. İSTANBULLU DİNÇER



<https://orcid.org/0000-0003-2338-2462>

Gönderi: 10 Haziran 2023

Kabul: 07 Eylül 2023

Yayınlanma: 31 Ocak 2024

Received: June 10, 2023

Accepted: September 07, 2023

Published: January 31, 2024

Cite as: YURTSEVER ÇİFTÇİ E, İSTANBULLU DİNÇER FF. 2024. Examining the leadership styles of female managers in accommodation establishments. BSJ Pub Soc Sci, 7(1): 1-13.

1. Giriş

Liderlik konusu, Platon ve Sokrates gibi ilk Yunan filozoflarından çok sayıda yönetim ve liderlik gurusuna kadar yüzlerce yıldır ilgi konusu olmuştur. Liderliğin öneminin kabul edilmesine rağmen, liderliğin gerçekte ne olduğu veya nasıl tanımlanacağı konusunda bir fikir

birliği oluşmamıştır (Bolden, 2004). Stogdill (1974) "neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımı" olduğunu ifade etmiştir (Deveshwar ve Aneja, 2014). Liderlik, başkalarını etkilemek ve anlamak, onların ihtiyaçlarını belirlemek ve bunları başarmak için çalışmaktır. Liderlik, bireyleri hedeflere ulaşmaya teşvik



etmede, başkalarını etkilemede ve kararlarını uygulamada rol oynamaktadır (Northouse, 2019). Dolayısıyla liderlik, cesaretlendirerek, etkileyerek, gerektiğinde güç kullanarak bir grup çalışanın net hedeflere ulaşmasında rol oynayan liderlik niteliklerine sahip bir kişi tarafından yapılan olumlu bir faaliyettir (Alsubayee, 2019). Liderliğin etkisiz, eksik veya zehirli olduğu durumlarda insanlar, organizasyonlar, topluluklar ve hatta tüm toplum bazen en yıkıcı şekillerde etkilenmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşmak, bireyleri bu hedeflere ulaşmaya teşvik eden liderlerin sorumluluğundadır. Bu son derece zor bir dengeleme eylemidir. Ancak liderliği inanılmaz derecede önemli kılan şey budur (Gandolfi ve Stone, 2016; Gandolfi ve Stone, 2018).

Liderlik oldukça karmaşık ve çok boyutlu bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Araştırmacılar tarafından liderliğin birçok farklı tanımı ve teorisi öne sürülmüştür. Bu bağlamda liderlik teorilerini özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve modern yaklaşımlar olmak üzere dört ana dönem altında incelemek mümkündür (Benmira ve Agboola, 2021). 19. yüzyılda liderlik üzerine yapılan araştırmalarda hakim paradigma olan özellikler yaklaşımı, bireylerin gerekli liderlik özellikleriyle veya bu özellikler olmadan doğduğunu ileri sürmektedir (Olley, 2021). Davranışsal yaklaşım, liderlerin doğmaktan ziyade büyük ölçüde sonradan yapıldığını ve etkili liderliği sağlamak için belirli davranışların öğrenilebileceğini iddia etmektedir (Benmira ve Agboola, 2021). Durumsallık yaklaşımında, çevrenin lider-takipçi dinamiğinde önemli bir rol oynadığı, en iyi liderlik tarzının duruma bağlı olduğu kabul edilmiştir (Safonov ve ark., 2018). Bahsedilen liderlik yaklaşımlarının yetersiz kalması nedeniyle liderliğin farklı yönlerinin bir arada ele alınması gereksinimi modern liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2020). Önceki üç dönemde, her dönemin kendine özgü bir ortak görüşü olduğu görülmektedir. Bu dönemin özelliği ise ortak bir temanın olmamasıdır. Bu nedenle yaklaşımdan ziyade tipoloji olarak ele almak doğru olacaktır. Bu döneme ait liderlik tipleri dönüşümcü, etkileşimci, vizyoner, karizmatik, otantik vb. gibi çok farklı liderlik tiplerini içermektedir (Sığırı ve Gürbüz, 2015).

Bu kapsamda, James McGregor Burns, 1978 yılında, lider ve takipçiler arasında meydana gelebilecek temelde farklı iki etkileşim modelini göstermek için dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını ortaya atmıştır (Humphreys ve Einstein, 2003). Burns, dönüşümcü lideri etkileşimci liderden farklı olarak görmüş ve liderlerin ya biri ya da diğeri olduğunu yansıtabilecek şekilde her ikisini de aynı çizginin karşıt uçlarında olarak kabul etmiştir (Avolio ve Bass, 1995; Lowe ve ark., 1996). Burns (1978)'e göre, etkileşimci lider, performans karşılığında ödüller gibi bir değer takası yapmak için astlarla iletişim kurmaya çalışmaktadır. Buna karşılık, dönüşümcü lider, lider ve takipçilerinin birbirlerini daha yüksek bir motivasyon ve moral seviyesine çıkardığı şekilde

diğerleriyle etkileşime girmektedir (Lowe ve ark., 1996). Bass ve Avolio (1990) ise dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorisini genişleterek, Tam Kapsamlı Liderlik Modeli'ni (TKLM) geliştirmiştir (Avolio ve Bass, 2004). Bu model, liderlik davranışlarını dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik olarak sınıflandırmaktadır. Dönüşümcü liderlik, takipçilerin motive edilmesi, ilham verilmesi ve geliştirilmesi yoluyla değişimi teşvik etmeyi; etkileşimci liderlik, ödül ve ceza gibi karşılıklı işlemlere dayalı olarak hedeflerin, performansın ve kaynakların yönetilmesini; serbestlik tanıyan liderlik ise takım üyelerine geniş bir özerklik vererek inisiyatif kullanmalarını ve yaratıcılıklarını teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Yukl, 1999). TKLM, liderliğin farklı davranışsal özelliklerini içermekte olup, liderlerin duruma ve ihtiyaca göre dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarını farklı ağırlıklarla bir arada kullandığı bir liderlik modeli olarak kabul edilmektedir. TKLM'nin altında yatan temel varsayım, her liderin üç liderlik tarzını (dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik) farklı düzeylerde sergilediğidir (Bass, 1997; Avolio, 2010).

Liderlik, son yıllarda üzerine çok sayıda çalışma yürütülen ve yönetim bilimlerinde oldukça önemli olan bir kavramdır. Örgütler bünyesindeki en önemli öge insandır. İnsanın örgütlenmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu durum liderliğe duyulan ihtiyacı kaçınılmaz kılmaktadır. Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerin yeni ve bu duruma uygun liderlik formlarını bulmasını gerektirmiştir. Dolayısıyla gerek kuramsal ve gerekse uygulamalı liderlik çalışmaları üzerinde gittikçe artan bir yoğunlaşma vardır (Koçyiğit, 2014). Söz konusu çalışmaların konaklama sektöründe de yürütüldüğü görülmektedir (Elmas, 2007; Qin ve Yang, 2015).

1.1. Konaklama İşletmelerinde Kadın Liderler

Konaklama sektöründe yer alan işlerin önemli bir kısmı, toplumsal cinsiyet rollerine dayalı olarak kadınlara ait gösterilen ev işlerinin bir uzantısı olarak kabul edilmekte ve bu nedenle sektörde istihdam edilen işgücünün büyük bir kısmının kadın olması tercih edilmektedir (Cave ve Kılıç, 2010). Ancak bu duruma karşın, diğer sektörlerde olduğu gibi konaklama sektöründe de çalışma yaşamının erkek egemen kültür tarafından etkilendiği ve bu anlayış çerçevesinde kadınların yönetim düzeyinde daha az istihdam edildikleri ifade edilmektedir (Baum, 2013; Thrane, 2008). Diğer taraftan, Uluslararası Finans Kurumunun (IFC) Kadın ve Turizm raporunda; konaklama sektöründe kadınların toplumsal cinsiyet rolleri ile uyumlu olarak genellikle yönetsel rollere erişimde yaşadıkları eşitsizlikler yaşadıkları belirtilmektedir (IFC, 2017). Ho (2013), genel müdür ve müdür gibi pozisyonlarda konaklama sektöründe genellikle erkeklerin egemenliğinin söz konusu olduğunu ve bu gibi üst düzey yönetici pozisyonlarının erkek egemen olarak algılandığını ifade etmektedir. Kadın çalışanların yönetici pozisyonlarında kısıtlı istihdam edilmelerinin nedenlerinden birinin de cinsiyet algısı

olabileceği belirtilmektedir (Tekin ve Genç, 2016). Konaklama sektöründeki kadın yöneticilerin liderlik tarzlarının bu dinamiklerden etkilenecek şekilde değerlendirilmektedir. Yoder (2001), dönüşümcü liderliğin, kadınların hiyerarşik kontrol uygulayarak ve dar anlamda temsili lider davranışına girerek üretebilecekleri aşırı erkeksi izlenimden kaçınmalarını sağlayabileceğini belirtmektedir. En azından örgütsel bağlam güçlü hiyerarşik rolleri ve komuta ve kontrol liderliği geleneğini içermiyorsa, dönüşümcü bir tarz, etkileşimci tarzın koşullu ödül davranışlarıyla birlikte, bakıcı, destekleyici ve düşünceli davranışların kadın cinsiyet rolünün talebiyle uyumlu olan bazı davranışları kapsayan etkili bir liderlik yaklaşımı olabileceği ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının azlığı, belirgin şekilde erkeksi çağrışımlara sahiptir. Bu varsayımlarla tutarlı olarak, araştırmalar, astların, liderlerin kadınsı kişilik özellikleri ile dönüşümcü tarzları arasında, etkileşimsel tarzlarından daha fazla örtüşme algıladıklarını göstermiştir (Hackman ve ark., 1992; Ross ve Offermann, 1997). Dönüşümcü liderlik tarzının, bileşenlerinin en azından bazılarının nispeten toplumsal olması nedeniyle de kadınlara uygun olabileceği öne sürülmektedir. Aynı zamanda bu durum kadın liderlerin daha fazla karşılaştıkları daha az yetki ve meşruiyet sorunlarıyla başa çıkmalarına yardımcı olabileceği için kadınlara uygun olabilmektedir. Birçok araştırma, kadınların liderlik rollerinde özellikle erkekler üzerinde yetki kullanmaları, çok yüksek düzeyde yeterlilik sergilemeleri veya baskın bir iletişim tarzı kullanmaları durumunda hoşlanılmayan ve güvensiz görülebileceğini göstermiştir (Carli, 2001; Eagly ve Karau, 2002). Bu olumsuz tepkiler, kadın liderlerin aynı fikirde olduklarını ifade etmeye, gülümsemeye, başkalarını desteklemeye ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaya ilgi duyduklarını açıkça belirtmeye dikkat ettiklerinde azaltılabilmektedir (Carli, 2001). Bu bakış açısından, takipçilere rehberlik etme ve onların ihtiyaçlarına odaklanma (bireyselleştirilmiş ilgi) ve kişinin kendi hedeflerinden ziyade organizasyonun misyonunu vurgulamaya odaklanan dönüşümsel davranışlar (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon) gibi dönüşümcü liderliğin belirli yönleri etkili kadın liderliği için çok önemlidir. Astların iyi performansını fark etmeyi ve övmeyi içeren koşullu ödül davranışları da olumlu, destekleyici iş ilişkilerini teşvik etmektedir. Özetle, dönüşümcü liderliğin yanı sıra etkileşimci liderliğin koşullu ödül yönünün, kadınların yetkin liderliği için uygun bir bağlam sağlayabileceği öne sürülmektedir (House ve Podsakoff, 1994; Chemers, 1997). Son olarak, liderlik rollerine ulaşmak ve bu rolleri korumak için kadınlara daha yüksek standartlar dayatılması muhtemeldir. Dönüşümcü stiller çoğu örgütsel ortamda başarı sağladığından, kadınların dönüşümcü bir stile sahip olma eğilimi, kadınlara dayatılan daha yüksek standartları karşılama çabasına

bağlı bir tercih olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu tür kadınların ayrıca daha fazla koşullu ödül davranışları ile daha az istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik davranışları sergileme eğilimi gösterebilecekleri belirtilmektedir (Foschi, 2000).

Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerini yönetenler de, başarılı performanslar ve iyi sonuçlar alınmasını sağlayamaya çalışan yöneticilerdir. Konaklama sektöründe, gün geçtikçe kadın çalışanların tepe yönetim pozisyonlarında da yer almaya başlaması ile birlikte bu yöneticilerin de liderlik vasfına sahip olması beklenen bir özelliktir. Yukarıda belirtilen nedenlerle, konaklama sektöründe kadın yöneticilerin en çok dönüşümcü liderlik tarzını, en az ise serbestlik tanıyan liderlik tarzını sergiledikleri düşünülmektedir. Ancak literatürde konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik bağlamında incelenmesi açısından bir boşluk olduğu görülmektedir. Ayrıca, yöneticilerden algılanan liderlik tarzının yöneticinin ve çalışanların demografik özellikleri ile işletmenin özelliklerine göre farklılık gösterebildiği birçok çalışmada ortaya koyulmuştur (Siyli, 2014; Sevgin, 2019; Kayıkçı, 2019; Metin, 2020).

Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı İstanbul'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin departman yönetiminde yer alan kadın yöneticilerin liderlik tarzları kapsamında incelenmesidir. Çalışmanın, liderlik tarzlarını TKML çerçevesinde kapsamlı olarak ele alması ve konaklama işletmelerinde kadın yöneticilere odaklanması açısından özgün olduğu ve literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2. Materyal ve Yöntem

2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Tanımlayıcı nitelikteki bu nicel çalışma, iki değişken arasındaki birlikte değişimin varlığı ve/veya derecesini inceleyen ilişkisel tarama modelinde (Karasar, 2022) yürütülmüştür. Literatürde, takipçilere rehberlik etme ve onların ihtiyaçlarına odaklanma (bireyselleştirilmiş ilgi) ile kişinin kendi hedeflerinden ziyade organizasyonun misyonunu vurgulamaya odaklanan dönüşümsel davranışlar (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon) gibi dönüşümcü liderliğin belirli yönlerinin yanı sıra etkileşimci liderliğin koşullu ödül yönünün etkili kadın liderliği için uygun bir bağlam sağlayabileceği belirtilmektedir (House ve Podsakoff, 1994; Chemers, 1997; Foschi, 2000). Bu çerçevede, konaklama sektöründe kadın yöneticilerin de söz konusu liderlik tarzlarını daha yoğun sergileyecekleri beklenmektedir. Diğer taraftan, yöneticilerden algılanan liderlik tarzının yöneticinin ve çalışanların demografik özellikleri ile işletmenin özelliklerine göre farklılaşabildiği (Siyli, 2014; Kayıkçı, 2019; Sevgin, 2019; Metin, 2020) ancak literatürde bu konunun konaklama işletmelerinde kadın yöneticiler bağlamında ele alınmadığı görülmektedir. Bu çerçevede araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H₁: Konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin algılanan liderlik tarzı, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂: Konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin algılanan liderlik tarzı, yöneticilerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃: Konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin algılanan liderlik tarzı, işletmelerin özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin departman yönetiminde yer alan kadın yöneticilere bağlı olarak görev yapan otel çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu evren büyüklüğünü belirlemek mümkün olmamıştır. Ancak 384 kişilik bir örneklemin %5 hata payı ve %95 güven aralığında bir milyon kişilik bir evreni temsil edebileceği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Araştırmada toplam 401 kişi katılım göstermiştir ancak 16 katılımcının verileri boş olduğundan araştırmaya dahil edilmemiştir. Sonuç olarak araştırmanın örneklemini belirtilen evren içerisinde basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 385 katılımcı oluşturulmuştur.

2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmanın verileri İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunu 08/05/2023 tarihli 2023/150 dosya numaralı toplantısının 05 numaralı karar sayısında alınan etik kurul izni ile toplanmıştır. Veriler, Mayıs-Haziran 2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Katılımcılara ulaşmak üzere konaklama işletmelerinin insan kaynakları departmanı yöneticileri ile görüşülmüştür. Araştırma kapsamında çevrimiçi olarak hazırlanan anket formunun bağlantı linki, insan kaynakları yöneticileri tarafından işletmelerinde kadın yöneticilere bağlı olarak görev yapan çalışanlara ulaştırılmıştır.

Araştırmada birincil veri toplamak üzere anket tekniği kullanılmıştır. Katılımcılara anket uygulaması öncesinde araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Bunun yanında araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu, kimlik bilgilerinin istenmediği, her ne kadar anonimleştirilerek toplanmış olsa da verilerin gizli tutulacağı, üçüncü taraflarla paylaşılmayacağı, sadece bilimsel amaçlarla ve toplu olarak analizlere dâhil edileceği bildirilmiştir. Bu bilgilendirmenin ardından katılımcılardan bilgilendirilmiş gönüllü katılım onayı vermeleri talep edilmiş ve bu onayın ardından araştırmaya katılımları sağlanmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu dört bölüme ayrılmıştır. İlk üç bölümde sırasıyla dokuz soru içeren katılımcı bilgi formu, üç soru içeren yönetici bilgi formu ve üç soru içeren otel bilgi formu yer almaktadır. İlk üç bölümde yer alan sorular kapsamlı bir literatür taraması sonucunda araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Anket formunun dördüncü bölümünde Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Çatır (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Toplam 36

madde yer alan ölçek, etkileşimci liderlik (1-12. maddeler), serbestlik tanyan liderlik (13-16. maddeler) ve dönüşümcü liderlik (17-16. maddeler) olmak üzere üç boyut içermektedir. Ölçek beşli likert (1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Sık sık, 5=Her zaman) tipindedir. Ast tarafından doldurulan ölçeğin ilgili boyutundan elde edilen ortalama puanlar, yöneticinin söz konusu liderlik tarzını hangi seviyede sergilediğine ilişkin algıyı yansıtmaktadır. Ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları ölçek geneli için $\alpha=0,918$, dönüşümcü liderlik boyutu için $\alpha=0,942$, etkileşimci liderlik boyutu için $\alpha=0,790$, serbest bırakıcı liderlik boyutu için $\alpha=0,847$ olarak bildirilmiştir (Çatır, 2015).

2.4. İstatistik Analiz

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS v26 yazılımı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında; frekans analizi, geçerlilik analizi, güvenilirlik analizi, normal dağılım analizi, tanımlayıcı istatistiksel analiz, t-testi ve ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir.

3. Bulgular

3.1. Demografik İstatistikler

Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanlar ve yöneticilerinin demografik özellikleri ile işletmelerin özelliklerine göre dağılımı Tablo 1'de yer almaktadır. Katılımcıların çoğunlukla kadın (%51,4), 30-39 yaş arasında (%38,2), lisans veya üstü eğitime sahip (%59,5), 0-5 yıllık mesleki tecrübesi olan (%33,2), 1-3 yıldır mevcut yöneticisi ile çalışan (%32,2), satış pazarlama bölümünde görevli (%32,2), yönetici pozisyonunda olmayan (%70,6), turizm eğitimi almış (%52,2) ve sürekli olarak istihdam edilen (%90,4) bireylerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yöneticileri çoğunlukla 40-49 yaş arasında (%42,9), evli (%70,4) ve lisans mezunudur (%60,3). Katılımcıların çoğunluğu beş yıldızlı (%61,8), yabancı zincir (%59,2) ve 100'den fazla çalışana sahip (%57,1) otellerde görev yapmaktadır.

3.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada veri toplamak için kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır. Geçerlilik analizi kapsamında öncelikle KMO ve Barlett testinin sonuçları incelenmiştir. KMO testi sonucunun 0,50'nin üzerinde olması ve Barlett testi sonucunun anlamlı ($P<0,05$) olması verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tablo 2'de görüldüğü üzere KMO değeri 0,50'nin üzerinde (0,813) ve Barlett testi sonucu anlamlı ($P=0,000$) olduğundan verilerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır. Bunun yanında ölçekte yer alan 36 maddenin, ölçeğin orijinaline uygun bir şekilde dokuz farklı faktör altında toplandığı ve her bir maddenin faktör yükünün 0,40'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Dokuz faktörlü yapı varyansın toplam %78,361'ini açıklamaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	198	51,4
	Erkek	187	48,6
Yaş	18-29 arası	102	26,5
	30-39 arası	147	38,2
	40-49 arası	104	27
	50 ve üzeri	32	8,3
Eğitim durumu	Lise ve altı	156	40,5
	Lisans ve üstü	229	59,5
	0-5 yıl	128	33,2
Bu meslekte çalışma süresi	6-10 yıl	127	33
	11-15 yıl	98	25,5
	16-20 yıl	32	8,3
	1 yıldan az	36	9,4
Mevcut yöneticiyle çalışma süresi	1-3 yıl	124	32,2
	4-6 yıl	116	30,1
	7-10 yıl	109	28,3
Çalışılan bölüm	Satış Pazarlama	124	32,2
	Kat Hizmetleri	96	24,9
	Ön büro	87	22,6
	Diğer	21	5,5
	Yiyecek-İçecek	20	5,2
	Muhasebe	19	4,9
	Güvenlik	11	2,9
Çalışılan pozisyon	İnsan Kaynakları	4	1
	Bilgi İşlem	3	0,8
	Normal çalışan	272	70,6
	Şef	79	20,5
	Vardiya şefi	34	8,8
Turizm eğitimi alma durumu	Evet	201	52,2
	Hayır	184	47,8
İstihdam durumu	Sürekli	348	90,4
	Sezonluk	37	9,6
Yöneticinin yaşı	30-39 arası	99	25,7
	40-49 arası	165	42,9
Yöneticinin medeni durumu	50 ve üzeri	121	31,4
	Bekar	114	29,6
	Evli	271	70,4
Yöneticinin eğitim durumu	Lise ve altı	39	10,1
	Lisans	232	60,3
	Lisansüstü	114	29,6
Otel yıldız sayısı	3 yıldız	36	9,4
	4 yıldız	111	28,8
	5 yıldız	238	61,8
Otel türü	Yabancı zincir otel	228	59,2
	Yerli zincir otel	118	30,6
	Yerli bağımsız otel	39	10,1
Otel çalışan sayısı	50 ve altı	67	17,4
	51-100 arası	98	25,5
	100 üzeri	220	57,1

Tablo 2. Geçerlilik analizi sonuçları

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha					
	Madde 1	0,957	10,273	0,895					
	Madde 2	0,816							
	Madde 3	0,819							
	Madde 4	0,807							
	Madde 5	0,626							
Etkileşimci Liderlik	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Madde 6	0,752	9,601	0,918				
	Madde 7	0,815							
	Madde 8	0,777							
	Madde 9	0,961							
Serbestlik Tanıyan Liderlik	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Madde 10	0,650	9,213	0,809				
	Madde 11	0,786							
	Madde 12	0,762							
	Madde 13	0,775							
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	Madde 14	0,470			9,194	0,773		
	Madde 15	0,820							
	Madde 16	0,741							
	Madde 17	0,921							
	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	Madde 18	0,727					8,960	0,899
	Madde 19	0,847							
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal)	Madde 20	0,779	8,608	0,944				
	Madde 21	0,761							
	Madde 22	0,884							
	Madde 23	0,889							
	Madde 24	0,935							
	Madde 25	0,550							
	Bireysel İlgi	Madde 26	0,769			7,982	0,873		
	Madde 27	0,799							
	Madde 28	0,739							
	Madde 29	0,936							
Entelektüel Uyarım	Entelektüel Uyarım	Madde 30	0,769	7,461	0,901				
	Madde 31	0,771							
	Madde 32	0,876							
	Madde 33	0,678							
	İlham Verici	Madde 34	0,807			7,069	0,916		
	Motivasyon	Madde 35	0,831						
	Madde 36	0,825							

KMO=0,813; Barlett's Test: $\chi^2(630)=13420,852$; $p=0,000$; Açıklanan Toplam Varyans=%78,361

Diğer taraftan, 0,70'in üzerindeki Cronbach alpha değerlerinin ölçeğin güvenilir olduğunu gösterdiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Ölçeğin güvenilirlik katsayılarının 0,773-0,944 arasında değiştiği belirlendiğinden ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3. Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler

Katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3'te kadın yöneticilerin dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzları arasında en çok dönüşümcü liderlik tarzını sergiledikleri algılanmaktadır ($\bar{x}=3,45\pm 0,75$). Bunu etkileşimci liderlik ($\bar{x}=2,95\pm 0,47$) takip etmektedir. Kadın yöneticilerin en az algılanan liderlik tarzı ise serbestlik tanıyan liderlik olarak ortaya

çıkılmaktadır ($\bar{x}=2,19\pm 0,76$).

Dönüşümcü liderlik boyutlarına bakıldığında; en yüksek düzeye bireysel ilgi boyutunun sahip olduğu ($\bar{x}=3,66\pm 1,04$) ve diğer boyutların değerlerinin de birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik boyutları incelendiğinde ise en yüksek değere koşullu ödül boyutunun sahip olduğu ($\bar{x}=3,27\pm 1,12$) ve istisnalarla yönetim pasif boyutunun dikkat çekici ölçüde düşük seviyede olduğu ($\bar{x}=2,53\pm 1,03$) görülmektedir.

Sonuç olarak kadın yöneticilerin en çok dönüşümcü liderliği tüm boyutları ile sergiledikleri, etkileşimci liderlik açısından ise koşullu ödül boyutunu çoğunlukla sergilerken istisnalarla yönetim (pasif) boyutunu nispeten düşük düzeyde sergiledikleri ve buna paralel bir şekilde en az serbestlik tanıyan liderlik tarzını sergiledikleri belirtilebilecektir.

Tablo 3. Tanımlayıcı istatistikler

Değişken	Ort.	ss	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik (DL)	3,45	0,75	-0,850	-0,044
DL İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	3,40	1,09	-0,379	-0,617
DL İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal)	3,34	1,12	-0,362	-0,867
DL Bireysel İlgi	3,66	1,04	-0,636	-0,429
DL Entelektüel Uyarım	3,56	1,03	-0,509	-0,505
DL İlham Verici Motivasyon	3,29	1,20	-0,278	-1,036
Etkileşimci Liderlik (EL)	2,95	0,47	0,072	0,338
EL Koşullu Ödül	3,27	1,12	-0,194	-0,859
EL İstisnalarla Yönetim (Pasif)	2,53	1,03	0,681	-0,232
EL İstisnalarla Yönetim (Aktif)	3,04	0,88	0,071	-0,301
Serbestlik Tanıyan Liderlik	2,19	0,76	0,960	1,343

Tablo 4. Liderlik tarzlarının çalışanların demografik özelliklerine göre incelenmesi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Kategori	n	Ort.	ss	t/F	P	Farklı Gruplar
Cinsiyet	DL Bireysel İlgi	(A) Kadın	198	3,78	0,97	2,347	0,019	A > B
		(B) Erkek	187	3,53	1,11			
Yaş	DL İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	(A) 18-29 arası	102	3,66	1,00	2,939	0,033	A > D
		(B) 30-39 arası	147	3,34	1,12			
		(C) 40-49 arası	104	3,28	1,14			
		(D) 50 ve üzeri	32	3,20	0,94			
Mesleki Kıdem	Etkileşimci Liderlik	(A) 0-5 yıl	128	2,86	0,46	3,223	0,023	D > A
		(B) 6-10 yıl	127	2,96	0,47			
		(C) 11-15 yıl	98	2,98	0,48			
		(D) 16-20 yıl	32	3,13	0,42			
Yönetici İle Çalışma Süresi	EL İstisnalarla Yönetim (Aktif)	(A) 0-5 yıl	128	2,91	0,94	2,891	0,035	D > A
		(B) 6-10 yıl	127	3,00	0,87			
		(C) 11-15 yıl	98	3,18	0,75			
		(D) 16-20 yıl	32	3,32	0,99			
Yönetici İle Çalışma Süresi	DL Bireysel İlgi	(A) 1 yıldan az	36	3,21	0,93	3,711	0,012	D > A
		(B) 1-3 yıl	124	3,38	0,80			
		(C) 4-6 yıl	116	3,44	0,72			
		(D) 7-10 yıl	109	3,62	0,60			
Yönetici İle Çalışma Süresi	DL İlham Verici Motivasyon	(A) 1 yıldan az	36	3,33	1,15	5,195	0,002	D > A, B
		(B) 1-3 yıl	124	3,48	1,08			
		(C) 4-6 yıl	116	3,69	1,04			
		(D) 7-10 yıl	109	3,94	,90			
İstihdam Durumu	Etkileşimci Liderlik	(A) 1 yıldan az	36	2,67	1,30	6,570	0,000	C, D > A, B
		(B) 1-3 yıl	124	3,14	1,25			
		(C) 4-6 yıl	116	3,36	1,21			
		(D) 7-10 yıl	109	3,59	0,98			
İstihdam Durumu	Etkileşimci Liderlik	(A) Sürekli	348	2,93	0,45	-2,122	0,040	B > A
		(B) Sezonluk	37	3,14	0,59			

DL= dönüşümcü liderlik, EL= etkileşimci liderlik.

Diğer taraftan, çalışmanın devamında parametrik veya parametrik olmayan testlerden hangisinin kullanılacağını belirlemek üzere verilerin normal dağılım gösterme durumları incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması halinde verilerin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebileceği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tablo 3'te görüldüğü üzere çarpıklık ve basıklık değerleri anılan sınırlar içerisinde olduğundan verilerin normal dağılıma uyduğu belirlenmiştir. Bu nedenle çalışmanın devamındaki analizlerde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

3.4. Kadın Yöneticilerin Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi

Çalışmanın birinci hipotezi "H1: Konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin algılanan liderlik tarzı, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir" şeklindedir. Birinci hipotezin test edilmesi kapsamında iki kategorili değişkenler için t-testi, ikiden fazla kategorili değişkenler için ANOVA analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları birleştirilerek Tablo 4'te sunulmuştur. Daha sade bir raporlama sunmak amacıyla anlamlı sonuca ulaşılmayan bulgulara

tabloda yer verilmemiştir.

Cinsiyete yönelik t-testleri sonucunda, kadın katılımcıların yöneticilerinden algıladıkları bireysel ilginin ($\bar{x}=3,78\pm 0,97$) erkek katılımcılardan ($\bar{x}=3,53\pm 1,11$) anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin diğer boyutları ile etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderliğin ise cinsiyete göre anlamlı olarak farklılık göstermediği ($P>0,05$) görülmüştür.

Yaşa yönelik ANOVA ve Scheffe post hoc analizleri sonucunda, 18-29 yaş arası katılımcıların yöneticilerine atfettikleri idealleştirilmiş etkinin ($\bar{x}=3,66\pm 1,00$) 50 yaş ve üzeri katılımcılardan ($\bar{x}=3,20\pm 0,94$) anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin diğer boyutları ile etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderliğin ise yaşa göre anlamlı olarak farklılık göstermediği ($P>0,05$) görülmüştür.

Mesleki kıdeme yönelik ANOVA ve Scheffe post hoc analizleri sonucunda, 16-20 yıl kıdeme sahip katılımcıların yöneticilerinden algıladıkları etkileşimci liderliğin ($\bar{x}=3,13\pm 0,42$) 0-5 yıl kıdeme sahip katılımcılardan ($\bar{x}=2,86\pm 0,46$) anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, istisnalarla yönetim (aktif) boyutunda da 16-20 yıl kıdeme sahip katılımcıların anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu ($\bar{x}=3,32\pm 0,99$) belirlenmiştir. Etkileşimci liderliğin diğer boyutları ile dönüşümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderliğin ise mesleki kıdeme göre anlamlı olarak farklılık göstermediği ($P>0,05$) görülmüştür.

Yönetici ile çalışma süresine yönelik ANOVA ve Scheffe post hoc analizleri sonucunda, yöneticisi ile 7-10 yıl çalışan katılımcıların yöneticilerinden algıladıkları dönüşümcü liderliğin ($\bar{x}=3,62\pm 0,60$) anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, bireysel ilgi boyutunda da yöneticisi ile 7-10 yıl çalışan katılımcıların, ilham verici motivasyon boyutunda ise yöneticisi ile hem 7-10 yıl hem de 4-6 yıl çalışan katılımcıların anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin diğer boyutları ile etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderliğin ise yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı

olarak farklılık göstermediği ($P>0,05$) görülmüştür.

İstihdam durumuna yönelik t-testleri sonucunda, sezonluk çalışan katılımcıların yöneticilerinden algıladıkları etkileşimci liderlik tarzının ($\bar{x}=3,14\pm 0,59$) sürekli çalışan katılımcılardan ($\bar{x}=2,93\pm 0,45$) anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin diğer boyutları ile etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderliğin ise cinsiyete göre anlamlı olarak farklılık göstermediği ($P>0,05$) görülmüştür.

Ayrıca eğitim düzeyine yönelik ANOVA analizleri sonucunda kadın yöneticilerin algılanan liderlik tarzının çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($P>0,05$) görülmüştür.

Bu sonuçlara göre H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.5. Kadın Yöneticilerin Algılanan Liderlik Tarzlarının Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi

Çalışmanın ikinci hipotezi “ H_2 : Konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin algılanan liderlik tarzı, yöneticilerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir” şeklindedir. İkinci hipotezin test edilmesi kapsamında iki kategorili değişkenler için t-testi, ikiden fazla kategorili değişkenler için ANOVA analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları birleştirilerek Tablo 5’te sunulmuştur. Daha sade bir raporlama sunmak maksadıyla anlamlı sonuca ulaşılmayan bulgulara tabloda yer verilmemiştir.

Yöneticinin eğitim durumuna yönelik ANOVA ve Scheffe post hoc analizleri sonucunda, lisans ($\bar{x}=3,46\pm 0,73$) ve lisansüstü ($\bar{x}=3,53\pm 0,71$) eğitime sahip yöneticilerin algılanan dönüşümcü liderlik tarzlarının lise ve altı eğitim düzeyindeki yöneticilerden ($\bar{x}=3,14\pm 0,91$) anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, atfedilen idealleştirilmiş etkinin lisans ($\bar{x}=3,43\pm 1,02$) ve lisansüstü ($\bar{x}=3,52\pm 1,17$) eğitime sahip yöneticilerde lise ve altı eğitim düzeyindeki yöneticilerden ($\bar{x}=2,88\pm 1,11$) anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Davranışsal idealleştirilmiş etki boyutunda ise lisansüstü mezunu yöneticiler ($\bar{x}=3,57\pm 1,08$) lise ve altı mezunu yöneticilerden ($\bar{x}=3,06\pm 1,20$) anlamlı olarak daha yüksek düzeylere sahiptir.

Tablo 5. Liderlik tarzlarının yöneticilerin demografik özelliklerine göre incelenmesi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Kategori	n	Ort.	ss	F	P	Farklı Gruplar		
Yöneticinin Eğitim Durumu	Dönüşümcü Liderlik	(A) Lise ve altı	39	3,14	0,91	4,031	0,019	B, C > A		
		(B) Lisans	232	3,46	0,73					
		(C) Lisansüstü	114	3,53	0,71					
	DL İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	DL İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	(A) Lise ve altı	39	2,88	1,11	5,305	0,005	B, C > A	
			(B) Lisans	232	3,43	1,02				
			(C) Lisansüstü	114	3,52	1,17				
		DL İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal)	DL İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal)	(A) Lise ve altı	39	3,06	1,20	4,087	0,018	C > A
				(B) Lisans	232	3,27	1,11			
				(C) Lisansüstü	114	3,57	1,08			

DL= dönüşümcü liderlik.

Tablo 6. Liderlik tarzlarının işletmelerin özelliklerine göre incelenmesi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Kategori	n	Ort.	ss	F	P	Farklı Gruplar	
Otel Tipi	EL Koşullu Ödül	(A) 3 yıldız	36	3,07	1,20	4,666	0,010	C > B	
		(B) 4 yıldız	111	3,04	1,10				
		(C) 5 yıldız	238	3,41	1,11				
Çalışan Sayısı	EL Koşullu Ödül	(A) 50 ve altı	67	2,99	1,14	98	3,19	1,16	C > A
		(B) 51-100 arası	98	3,19	1,16				
		(C) 100 üzeri	220	3,39	1,09				

EL= etkileşimci liderlik.

Dönüşümcü liderliğin diğer boyutları ile etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderliğin ise yöneticinin eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılık göstermediği ($P>0,05$) görülmüştür. Ayrıca, yöneticinin yaşı ve medeni durumuna yönelik analizlerde de kadın yöneticilerin algılanan liderlik tarzında anlamlı farklılık olmadığı ($P>0,05$) görülmüştür.

Bu sonuçlara göre H_2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.6. Kadın Yöneticilerin Algılanan Liderlik Tarzlarının İşletmenin Özelliklerine Göre İncelenmesi

Çalışmanın üçüncü hipotezi " H_3 : Konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin algılanan liderlik tarzı, işletmelerin özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir" şeklindedir. Üçüncü hipotezin test edilmesi kapsamında iki kategorili değişkenler için t-testi, ikiden fazla kategorili değişkenler için ANOVA analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları birleştirilerek Tablo 6'da sunulmuştur. Daha sade bir raporlama sunmak amacıyla anlamlı sonuca ulaşılmayan bulgulara tabloda yer verilmemiştir.

Otel tipine yönelik ANOVA ve Scheffe post hoc analizleri sonucunda, 5 yıldızlı otellerde kadın yöneticilerden algılanan koşullu ödül tarzının ($\bar{x}=3,41\pm 1,11$) 4 yıldızlı otellere göre ($\bar{x}=3,04\pm 1,10$) anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, 100 üzerinde çalışan olan otellerde kadın yöneticilerden algılanan koşullu ödül tarzının ($\bar{x}=3,39\pm 1,09$) 50 altında çalışan olan otellere göre ($\bar{x}=2,99\pm 1,14$) anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Etkileşimci liderliğin diğer boyutları ile dönüşümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderliğin ise işletmenin özelliklerine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği ($P>0,05$) görülmüştür. Ayrıca, kadın yöneticilerin algılanan liderlik tarzının işletmelerin türüne (yerli/yabancı bağımsız/zincir) göre anlamlı farklılık göstermediği ($P>0,05$) görülmüştür.

Bu sonuçlara göre H_3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4. Tartışma

Bu çalışmada İstanbul'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin departman yönetiminde yer alan kadın yöneticilerin liderlik tarzları kapsamında incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda öncelikle konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin TKLM'deki liderlik tarzlarını hangi düzeyde sergiledikleri incelenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analizler sonucunda kadın

yöneticilerin dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzları arasında en çok dönüşümcü liderlik tarzını sergiledikleri tespit edilmiştir. Bunu etkileşimci liderlik takip ederken, en az algılanan liderlik tarzı ise serbestlik tanıyan liderlik olarak ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutları açısından incelendiğinde; en yüksek düzeye bireysel ilgi boyutunun sahip olduğu ve diğer boyutların değerlerinin de birbirlerine yakın olduğu görülmüştür. Etkileşimci liderlik boyutları incelendiğinde ise en yüksek değere koşullu ödül boyutunun sahip olduğu ve istisnalarla yönetim (pasif) boyutunun dikkat çekici ölçüde düşük seviyede olduğu görülmüştür. Sonuç olarak konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin en çok dönüşümcü liderliği tüm boyutları ile sergiledikleri, etkileşimci liderlik açısından ise koşullu ödül boyutunu çoğunlukla sergilerken istisnalarla yönetim (pasif) boyutunu nispeten düşük düzeyde sergiledikleri ve buna paralel bir şekilde en az serbestlik tanıyan liderlik tarzını sergiledikleri belirtilebilecektir.

Söz konusu liderlik tarzlarının ilgi alanları birbirinden farklıdır. Etkileşimci liderler, belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlarken, dönüşümcü liderler beklentilerin ötesine geçmektedir (Northouse, 2019). Etkileşimci liderlik davranışları, çalışanın çıkarlarını tatmin edecek şekilde belirlenir. Dönüşümcü liderlik ise çalışanların işlerini övmek, motive etmek ve ödüllendirmek yoluyla sadakatini artırmasıyla etkileşimci liderlikten ayrılır (Bass, 1999). Etkileşimci liderler, dönüşümcü liderlere kıyasla astlarının gelişimini önemsemez, astların yaratıcılığı ve yenilikçiliği ile pek ilgilenmez, bunun yerine gereksinimlerin tamamlanmasına ve hedeflere ulaşmaya daha fazla odaklanırlar (Chaudhry ve Javed, 2012). Etkileşimci liderler, risk almaktan kaçınır, zaman kısıtlamalarını önemser ve verimliliğe odaklanmayı tercih ederler. Bazen kararları ertelerler ve görevlerde takipçi hatalarına odaklanırlar (Judge ve Piccolo, 2004). Benzer şekilde Northouse (2019), etkileşimci liderliğin, takipçilerin ihtiyaçlarını bireyselleştirmemesi veya kişisel gelişimlerine odaklanmaması bakımından dönüşümcü liderlikten farklı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, Bass (1999), liderlerin astlarının beklentilerin ötesinde performans göstermesini istiyorsa dönüşümcü davranışlar göstermesi gerektiğini belirtmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik ise çalışanların gelişimine katkıda bulunmaması ve ödül ve diğer araçları kullanarak astların ihtiyaçlarını karşılamaması anlamında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları gibi değildir

(Antonakis ve ark., 2003). Dönüşümcü ve etkileşimci liderler aktif liderlerdir. Buna karşılık, serbestlik tanıyan lider, karar vermekten ve denetleme sorumluluğundan kaçınır. Bu tür bir lider, reaktif veya proaktif olmaktan ziyade tembeldir. Bir anlamda, bu son derece pasif liderlik türünü ve dahası liderliğin yokluğunu gösterir (Den Hartog ve ark., 1997). Bu liderlik tarzı en pasif ve etkisiz liderlik tarzı olarak görülür ve çalışanlar bu liderlerden memnun değildir (Asrar ve Kuckinke, 2016). Serbestlik tanıyan liderlikte liderin karar verme, süreç belirleme veya zaman çerçevesine gerçek bir katılımı olmadığı ve liderin sadece destekleyici bir rol üstlendiği, böylece bu tarzın, üç geleneksel tarz (dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik) arasında en az yönetimsel gözetime sahip olduğu belirtilmektedir (Antonakis ve House, 2013).

Bu bağlamda, bu çalışmada konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin en çok sergiledikleri liderlik tarzının sırasıyla dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde ortaya çıkmasının konaklama işletmeleri açısından olumlu bir bulgu olduğu değerlendirilmektedir. Ancak bu bulgu, konaklama işletmeleri için en uygun tarzın dönüşümcü liderlik olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır. Söz konusu bulgu sadece araştırmada belirlenen mevcut durumu yansıtmaktadır. Bunun yanında en iyi liderlik tarzının duruma göre değişebileceği (Safonov ve ark., 2018) göz ardı edilmemelidir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarının azlığı, belirgin şekilde erkeksi çağrışımlara sahiptir ve araştırmalar, liderlerin kadınsı kişilik özellikleri ile dönüşümcü tarzları arasında, etkileşimsel tarzlarından daha fazla örtüşme algıladıklarını göstermiştir (Hackman ve ark., 1992; Ross ve Offermann, 1997). Yoder (2001) dönüşümcü liderliğin, kadınların hiyerarşik kontrol uygulayarak ve dar anlamda temsili lider davranışına girerek üretebilecekleri aşırı erkeksi izlenimden kaçınmalarını sağlayabileceğini belirtmektedir. Bunun yanında, takipçilere rehberlik etme ve onların ihtiyaçlarına odaklanma (bireyselleştirilmiş ilgi) ve kişinin kendi hedeflerinden ziyade organizasyonun misyonunu vurgulamaya odaklanan dönüşümsel davranışlar (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon) gibi dönüşümcü liderliğin belirli yönlerinin etkili kadın liderliği için çok önemli olabileceği belirtilmektedir (House ve Podsakoff, 1994; Chemers, 1997). Ayrıca, dönüşümcü stiller çoğu örgütsel ortamda başarı sağladığından, kadınların dönüşümcü bir stile sahip olma eğilimi, kadınlara dayatılan daha yüksek standartları karşılama çabasına bağlı bir tercih olabilir. Bu tür kadınlar daha az serbest bırakıcı liderlik davranışları ve daha fazla koşullu ödül davranışları sergileyebilir (Foschi, 2000). Özetle, dönüşümcü liderliğin yanı sıra etkileşimci liderliğin koşullu ödül yönü, kadınların yetkin liderliği için bir bağlam sağlayabileceği belirtilmektedir (House ve Podsakoff, 1994; Chemers, 1997). Bu nedenlerle, bu çalışmada kadın yöneticilerin daha çok dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin koşullu ödül

boyutunu sergileme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşıldığı değerlendirilmektedir. Ayrıca literatürde benzer bulgulara ulaşılan çalışmalar (Kayıkçı, 2019; Sevgin, 2019; Metin, 2020) da olduğu görülmektedir.

Çalışmada daha sonra kadın yöneticilerin algılanan liderlik tarzlarının çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizlerde kadın yöneticilerden algılanan bireysel ilginin kadın çalışanlarda anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin, cinsiyet benzerliği ve daha güçlü ilişkiye dayalı olarak kadın çalışanları desteklemek ve ihtiyaçlarını karşılamak konusunda daha duyarlı olabileceği ve bu nedenle kadın çalışanların bireysel ilgiyi daha yüksek algıladıkları sonucuna ulaşıldığı düşünülmektedir. Yaşa yönelik analizlerde, daha genç çalışanların liderlerine atfettikleri idealleştirilmiş etkinin daha yaşlı çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yaşları gereği daha az deneyime sahip olan genç çalışanların, liderlerini daha idealleştirilmiş ve örnek bir şekilde görme eğiliminde olabilecekleri ve bu nedenle söz konusu bulguya ulaşıldığı tahmin edilmektedir. Bunun yanında, daha kıdemli çalışanlar daha yüksek etkileşimci liderlik algılarına, yöneticisi ile daha uzun süre çalışanların daha yüksek dönüşümcü liderlik algıladıkları görülmüştür. Ayrıca sezonluk çalışanların sürekli çalışanlara göre daha yüksek etkileşimci liderlik algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Sezonluk çalışanların işletmede kısa süreli ve geçici olarak bulunmaları nedeniyle mevcut durumda en iyi verimi alabilmek için yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı sergilemiş olabileceği düşünülmektedir. Ardından kadın yöneticilerin algılanan liderlik tarzlarının liderlerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizlerde daha eğitimli liderlerin daha yüksek düzeyde dönüşümcü lider olarak algılandıkları tespit edilmiştir. Daha eğitimli yöneticilerin liderlik tarzları hakkında da bilinçli oldukları ve kendi bağlamlarında en uygun tarzın dönüşümcü liderlik olduğuna inandıkları için söz konusu bulguya ulaşılmış olabilir. Çalışmada son olarak kadın yöneticilerin algılanan liderlik tarzlarının işletmelerin özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizlerde ise beş yıldızlı ve 100'den fazla çalışana sahip konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin daha yüksek düzeyde etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutunu sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Daha büyük konaklama işletmelerinde karmaşıklığın üstesinden gelmek ve örgütsel beklentileri karşılamak üzere etkileşimci liderliğin koşullu ödülün ön plana çıkmış olabileceği düşünülmektedir.

Literatürde liderlik tarzlarının kadın yöneticiler veya konaklama işletmeleri bağlamında incelendiği çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin Metin (2020) tarafından kadın yöneticilerin liderlik stillerinin incelendiği çalışmada, evli

yöneticilerin daha yüksek dönüşümcü liderlik sergilediği, daha kıdemli yöneticilerin daha yüksek etkileşimci liderlik sergilediği, kadın ve yaşlı yöneticilerin ise daha yüksek serbest bırakıcı liderlik sergilediği tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin liderlik tarzlarında eğitim durumuna göre anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Siyli (2014) tarafından kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelendiği çalışmada ise dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin yöneticinin yaşı, kıdemi ve yöneticilik süresine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Diğer taraftan, Kayıkçı (2019) tarafından konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderliğin beş yıldızlı işletmelerde görev yapan ve 4-6 yıl kıdemli yöneticilerde daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, konaklama işletmelerindeki yöneticilerin liderlik tarzlarında cinsiyete ve istihdam durumuna (sezonluk/sürekli) göre anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Sevgin (2019) tarafından konaklama işletmelerinde yürütülen çalışmada ise idealleştirilmiş etki ve istisnalarla yönetim (pasif) algısının erkeklerde, tam serbestlik tanıyan liderliğin ise evlilerde daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmişken, yaşa, sektörde çalışılan toplam süreye ve otelde çalışılan süreye göre liderlik tarzlarında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Çalışma bulguları arasındaki farklılıkların çalışmaların bağlamsal farklılıklarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

5. Sonuç

Bu çalışmada İstanbul'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin departman yönetiminde yer alan kadın yöneticilerin liderlik tarzları kapsamında incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda kadın yöneticilerin dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzları arasında en çok dönüşümcü liderlik tarzını sergiledikleri tespit edilmiştir. Bunu etkileşimci liderlik takip ederken, en az algılanan liderlik tarzı ise serbestlik tanıyan liderlik olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmada ayrıca algılanan liderlik tarzlarında cinsiyet, yaş, kıdem, istihdam durumu (sezonluk/sürekli), liderin eğitim düzeyi, otel türü ve oteldeki çalışan sayısına göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma bulgularına dayalı olarak bir takım öneriler sunulabilir. Çalışma sonuçları, daha eğitilmiş kadın liderlerin dönüşümcü liderlik tarzını daha fazla sergilediğini göstermektedir. Bu nedenle, yönetici pozisyonları için daha yüksek eğitim seviyesinin bir gereklilik olarak benimsenmesinin yanı sıra kadın yöneticilere liderlik eğitimi ve deneyimi sağlanmasının teşvik edilmesi önerilebilir. Çalışmada ayrıca yönetici ile uzun süreli çalışanlarda, yöneticiden algılanan dönüşümcü liderliğin daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Bu nedenle, işletmelerin mümkün olduğu kadar yönetici-ast ilişkilerini uzun süreli ve istikrarlı tutmaları önerilebilir. Bunun yanında, sezonluk istihdamın en aza indirilmesi ve sürekli istihdamın teşvik edilmesiyle dönüşümcü liderlik algısı artırılabilir. Son

olarak, konaklama işletmelerinde, liderlerin ast sayısı makul bir düzeyde tutularak dönüşümcü liderlik davranışları teşvik edilebilir.

Gelecek araştırmalarda ise liderlik tarzlarının örgütsel çıktılarla ilişkisinin incelenmesi önerilebilir. Zira, etkileşimci liderin koşullu ödül davranışlarının, astların tatmini ve performansı ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir (Howell ve Avolio, 1993; Bass ve Avolio, 1994). Podsakoff vde ark. (1984), liderlerin koşullu ödül davranışının, astların performansı ve iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu belirlemiştir. İstisnalara yönetimin aktif formu organizasyondaki yenilik ve yaratıcılıkla negatif ilişkilidir (Kirkbride, 2006). İstisnalarla yönetim davranışı genellikle yüksek işgören devir hızı, devamsızlık, düşük memnuniyet ve zayıf örgütsel etkililik algısı ile ilişkilidir. Koşullu ödüllerin, etkili bir liderlik tarzı olabileceği belirtilmektedir (Barbuto ve Cummins-Brown, 2007). Bass (1999), serbestlik tanıyan liderlik ile çeşitli performans ve tutum göstergeleri arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Ancak Eeden (2005)'e göre, takipçilerin, görevin ve organizasyonun özelliklerine bağlı olarak, yüksek düzeyde aktif liderlik her zaman gerekli olmayabilir ve daha az aktif bir liderlik tarzı, takipçilerin güçlendirilmesine yol açabilir. Söz konusu ilişkilerin gelecek araştırmalarda konu edinilebileceği değerlendirilmektedir.

Katkı Oranı Beyanı

Yazar(lar)ın katkı yüzdesi aşağıda verilmiştir. Tüm yazarlar makaleyi inceleme ve onaylamıştır.

	E.Y.Ç.	F.F.İ.D.
K	50	50
T	50	50
Y	50	50
VTI	50	50
VAY	50	50
KT	50	50
YZ	50	50
KI	50	50
GR	50	50
PY	50	50
FA	50	50

K= kavram, T= tasarım, Y= yönetim, VTI= veri toplama ve/veya işleme, VAY= veri analizi ve/veya yorumlama, KT= kaynak tarama, YZ= Yazım, KI= kritik inceleme, GR= gönderim ve revizyon, PY= proje yönetimi, FA= fon alımı.

Çalışma Beyanı

Yazarlar bu çalışmada hiçbir çıkar ilişkisi olmadığını beyan etmektedirler.

Etik Beyan

Araştırmamızın verileri İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 08/05/2023 tarihli 2023/150 dosya numaralı toplantısının 05 numaralı karar sayısında alınan etik kurul izni ile toplanmıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Bu çalışma sorumlu yazara ait doktora tezinden üretilmiştir.

Kaynaklar

Alsabayee OAA. 2019. Strategic leadership and its impact on the corporation performance case study: The international academy of leadership and development. Yüksek Lisans tezi, İstanbul Altınbaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, pp: 112.

Antonakis J, Avolio BJ, Sivasubramaniam N. 2003. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadersh Q*, 14(3): 261-295.

Antonakis J, House RJ. 2013. The full-range leadership theory: The way forward. In: *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition*. Emerald Group Publishing Limited, Leeds, UK, pp: 3-33.

Asrar-ul-Haq M, Kuchinke KP. 2016. Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Fut Bus J*, 2(1): 54-64.

Avolio BJ, Bass BM. 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadersh Q*, 6(2): 199-218.

Avolio BJ, Bass BM. 2004. Multifactor leadership questionnaire TM. Mind Garden, Menlo Park, CA, US.

Avolio BJ. 2010. Full range leadership development. Sage Publications, Ankara, Türkiye.

Barbuto JE, Cummins-Brown LL. 2007. Full range leadership. University Of Nebraska-Lincoln Extension, Nebraska, US.

Bass BM, Avolio BJ. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Res Organ Change Dev*, 4(1): 231-272.

Bass BM, Avolio BJ. 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications, Ankara, Türkiye.

Bass BM. 1997. Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *Am Psychol*, 52(2): 130-139.

Bass BM. 1999. Current developments in transformational leadership: research and applications. *Psychol Manager J*, 3(1): 5-21.

Baum T. 2013. International perspectives on women and work in hotels, catering and tourism. International Labour Organization, Geneva, Switzerland.

Benmira S, Agboola M. 2021. Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3-5.

Bolden R. 2004. What is leadership?. Centre for Leadership Studies, University of Exeter, Devon, UK.

Burns JM. 1978. Leadership. Harper & Row, New York, US.

Carli LL. 2001. Gender and social influence. *J Soc Issues*, 57(4): 725-741.

Cave P, Kılıç S. 2010. The role of women in tourism employment with special reference to Antalya, Turkey. *J Hosp Market Manage*, 19(3): 280-292.

Chaudhry AQ, Javed H. 2012. Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *Int J Bus Soc Sci*, 3(7): 258-264.

Chemers MM. 1997. An integrative theory of leadership. Erlbaum, Mahwah, NJ, US.

Çatır O. 2015. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel

sessizlik üzerine etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye, pp: 175.

Den Hartog DN, Van Muijen JJ, Koopman PL. 1997. Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *J Occup Organ Psychol*, 70(1): 19-34.

Deveshwar A, Aneja I. 2014. A study of transnational and transformation leadership styles and factors affect the leadership style. *Int J Bus Econ Manage*, 1(8): 176-185.

Eagly AH, Karau SJ. 2002. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychol Rev*, 109(3): 573-598.

Eeden RV. 2005. Group processes and dynamics in relation to transactional and transformational leadership. Doctoral dissertation, University of South Africa, South Africa.

Elmas S. 2007. Gender and tourism development: a case study of the Cappadocia Region of Turkey. In: *Tourism and gender: Embodiment, sensuality and experience*. Cabi, Wallingford, UK, pp: 302-314.

Foschi M. 2000. Double standards for competence: Theory and research. *Annu Rev Sociol*, 26(1): 21-42.

Gandolfi F, Stone S. 2016. Clarifying leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. *Rev Manag Comparat Int*, 17(3): 212-224.

Gandolfi F, Stone S. 2018. Leadership, leadership styles, and servant leadership. *J Manag Res*, 18(4): 261-269.

Gürbüz S, Şahin F. 2014. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara, Türkiye, pp: 47.

Hackman MZ, Hills MJ, Furniss AH, Paterson TJ. 1992. Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours. *Percept Mot Skills*, 75(1): 311-319.

House RJ, Podsakoff PM. 1994. Leadership effectiveness. Erlbaum, Hillsdale NJ, US.

Howell JM, Avolio BJ. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *J Appl Psychol*, 78(6): 891-902.

Humphreys JH, Einstein WO. 2003. Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective. *Manage Decis*, 41(1): 85-95.

IFC. 2017. Women and Tourism: Designing for Inclusion. International Finance Corporation, Washington, US.

Judge TA, Piccolo RF. 2004. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *J Appl Psychol*, 89(5): 755-768.

Karasar N. 2022. Bilimsel araştırma yöntemleri. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, Türkiye, pp: 368.

Kayıkçı MY. 2019. Algılanan liderlik davranışının sosyal kaytarmaya etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü: otel işletmelerinde bir araştırma. Doktora tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya, Türkiye, pp: 287.

Kirkbride P. 2006. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Ind Commer Train*, 38(1): 23-32.

Koçel T. 2020. İşletme yöneticiliği. Beta Yayınları, İstanbul, Türkiye, pp: 759.

Koçyiğit S. 2014. Liderlik ve nitelikleri. Yüksek lisans tezi, York Üniversitesi, US.

Lowe KB, Kroeck KG, Sivasubramaniam N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadersh Q*, 7(3): 385-425.

Metin G. 2020. Kadın okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu

- Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, Türkiye, pp: 139.
- Northouse PG. 2019. Leadership: theory and practice. Sage Publications, New York, US, pp: 600.
- Oin J, Yang Z. 2015. Perception of gender equality among female employees in Beijing five-star hotel. *Tourism Tribune*, 30(9): 63-71.
- Olley R. 2021. A focussed literature review of power and influence leadership theories. *Asia Pac J Health Manag*, 16(2): 7-17.
- Podsakoff PM, Todor WD, Grover RA, Huber VL. 1984. Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction?. *Organ Behav Hum Perform*, 34(1): 21-63.
- Ross SM, Offermann LR. 1997. Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Pers Soc Psychol Bull*, 23(10): 1078-1086.
- Safonov Y, Maslennikov Y, Lenska N. 2018. Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. *Balt J Econ Stud*, 4(1): 304-310.
- Sevgin MN. 2019. Dönüşümcü ve etkileşimli liderlik davranışının iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Mersin, Türkiye, pp: 122.
- Sığı Ü, Gürbüz S. 2015. Örgütsel davranış. Beta Yayınları, İstanbul, Türkiye, pp: 805.
- Siyli NA. 2014. Yükseköğretimdeki kadın yöneticilerin dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik özellikleri ve metaforları. Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale, Türkiye, pp: 137.
- Tekin ÖA, Genç Z. 2016. Otel işletmelerindeki işlere ve pozisyonlara yönelik cinsiyet algısı. *DEÜ Sos Bilim Enst Derg*, 18(3): 495-521.
- Thrane C. 2008. Earnings differentiation in the tourism industry: Gender, human capital and socio-demographic effects. *Tourism Manage*, 29(3): 514-524.
- Yoder JD. 2001. Making leadership work more effectively for women. *J Soc Issues*, 57(4): 815-828.
- Yukl G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadersh Q*, 10(2): 285-305.