



YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞ GÖREN PERFORMANSI İLE İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Zümrüt H. Demirel*

Özet

Bu araştırma otel işletmeleri alt kademe çalışanlarının algıladıkları yönetici liderlik davranışının iş gören performansı ile ilişkisini incelemek amacıyla yürütülmüştür. Nicel yöntemden yararlanılan çalışmada Antalya’da beş yıldızlı otel işletmelerinde kat hizmetleri (housekeeping), mutfak ve servis departmanlarında alt kademelerde çalışan iş görenden araştırmanın amacına yönelik ölçeklerden faydalanılarak oluşturulmuş anket formu ile tesadüfi örneklem alma yöntemine göre verileri toplanmış ve 396 anket formu araştırmaya dâhil edilmiştir. Elde edilen verilerin, bilgisayar ortamında analiz programı kullanılarak tanımlayıcı istatistiklerden, geçerlilik-güvenilirlik analizlerinden, faktör analizinden ve korelasyon (Pearson) analizinden yararlanılarak analizleri yapılmıştır. Analizlerin sonucunda liderlik davranışları “iş gören odaklı liderlik davranışı” ve “üretim odaklı liderlik davranışı” olmak üzere iki boyut, iş gören performansı ise tek boyut olarak ele alınabileceği belirlenmiştir. Ayrıca liderlik davranışları ve alt boyutları ile iş gören performansı arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Liderlik, Davranış, İş Gören Performansı.

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERS’ LEADERSHIP BEHAVIORS WITH THE EMPLOYEE PERFORMANCE: AN AMRICAL STUDY IN FIVE STAR HOTEL

Abstract

This study was carried out in order to analyze the relationship between the hotel’s low-level employees’ perception regarding the behavior of executive management, and their work performance. In the research in which the quantitative methods are used, the data were collected via a survey form, which is created by making use of the scales pertinent to the research, and the employees who work in housekeeping, kitchen and service departments at a low-level in Antalya’s 5-star hotels were surveyed. 365 survey forms were included to the study. The collected data were analyzed on computer environment by using an analysis program and utilizing the descriptive statistics, the validity-reliability analysis, the factor analysis and the correlation (Pearson) analysis. As a result of this, it is inferred that while the leadership behaviors can be considered as two dimensional; "employee-oriented leadership" and "production-oriented leadership, the worker performance can be considered as one dimensional. In addition, it is found out that there are positive and significant relations between the leadership behaviors/its sub-dimensions and the worker’s performance.

Keywords: Manager, Leadership Behavior, Employee Performance.

GİRİŞ

Liderlik, örgütler için en önemli yönetim araçlarından bir tanesidir. Liderlik insanları bir amaca ulaşabilme hususunda etkileme ve ikna etme gücüdür. Örgütlerde yönetimin ve yapılacak işlerin belirli planlar kapsamında yürütülmesi ve hedeflere ulaşmak için belirli süreçler gerekmektedir (Tutar, 2008: 1). Liderlik çalışanları işlerini daha iyi yapabilmeleri için yönlendirip teşvik edebilme, örgüt hedeflerine daha kolay ulaşabilmeleri için ortam oluşturma yeteneğidir. Aslında bütün yöneticilerde liderlik özelliklerinin bulunduğunu iddia etmek imkânsızdır. Fakat yöneticinin uzun vadede etkili olabilmesi için liderlik özellikleri sergileyen

* Öğretim Görevlisi, Aksaray Üniversitesi, Şereflikoçhisar Berat Cömertoğlu Meslek Yüksekokulu, zdemirel@aksaray.edu.tr



yöneticiler örgütlerin yönetim süreçlerinde etkinlik bakımından daha başarılı oldukları söylenebilir (Koç, 2011: 11836). Örgütlerin yoğun rekabet koşulları altında varlıklarını sürdürebilmeleri için liderliğin önemi her geçen gün artmaktadır.

Yöneticilerin liderlik davranışının değişik kapsamlarda irdelenmesi hem örgüt açısından hem de sosyolojik açıdan önemli araştırma konusu olup liderlik davranışlarıyla ilgili birçok model geliştirilmiş ve bu modellerin yönetici davranışlarını ilgilendiren boyutları incelenmiştir (Arıcı, 2002: 2).

Performans, iş görenin belirli bir zaman aralığında kendine verilen sorumlulukları yerine getirirken elde ettiği neticelerdir. Bu neticeler olumlu olursa iş görenin yüksek performansa sahip olduğu, sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirirken başarılı olduğu sonucuna varılmaktadır. Eğer netice olumsuz olursa iş görenin başarısız olduğu ve bunun sebebinin de performansının düşük olduğu kabul edilebilir.

İş gören performansı gerek iş görenler gerekse yöneticiler açısından temel unsurdur. Organizasyonların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve buldukları sektörde rekabet edebilmeleri için yaptıkları işlerde performansı yüksek iş görenlere ihtiyaçları vardır (Turunç, 2010: 253). Özellikle emek-yoğun işletmelerden bir tanesi olan otel işletmeleri iş gören performansından en çok etkilenen işletmelerdir. Hizmet üreten otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin maksimum düzeyde sağlanabilmesi ve dolayısıyla kar maksimizasyonu için hizmet kalitelerini artırmaları gerekir. Sert ve yoğun rekabet şartları altında hizmet veren otel işletmelerinde hedeflere ve amaçlara ulaşmada en önemli rol ve sorumluluk yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerdedir. Bu kişilerin bazı özelliklere sahip olmaları gerekir. Yöneticilerden beklenen en önemli özellik ise çalışanları işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda motive ederek performanslarını artırıp yönlendirmektir. Yüksek performans sadece örgütler için değil iş görenler de önemlidir. Performansı yüksek iş görenler işlerinde başarılı olurlar, daha iyi bir kariyere, gelire ve sosyal statüye sahip olurlar. Sonuç olarak yöneticilerin liderlik tarzı iş görenlerin performansı gerek örgüt gerekse iş görenler açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda bu çalışmada otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları yönetici liderlik davranışlarının iş gören performansı ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmaktadır.

LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI

İnsanoğlu sosyal bir varlık olarak grup halinde yaşamak ve yaşamsal faaliyetlerini diğer insanlarla birlikte yürütmek için var oluşundan bugüne örgütlü hareket etmek ihtiyacı hissetmiştir. Bu ihtiyacın sonucunda da içinde buldukları örgütleri yönetecek ve belirledikleri hedeflere ulaştıracak liderler ortaya çıkmıştır (Koç, 2007: 17). Kısaca liderlik insanların topluluklar halinde yaşamayı öğrenmesinden sonra fark edilmiş ve önem kazanmıştır (Uysal, 2012: 29). Liderlikle ilgili ilk akademik çalışmalar yönetim kavramının artık bir bilim olarak kabul edildiği Klasik Yönetim Teorisi döneminde görülmüştür (Tengilimoğlu, 2005: 25). Ancak 1930'lu yıllardan itibaren araştırmacılar tarafından üzerinde çalışmaya başlanan ve bilimsel ilke ve kurallar çerçevesinde birçok boyutuyla araştırmalara konu olan bir kavram olmuştur (Koç, 2011: 11837).

Liderlik kavramına ait geçmişten günümüze kadar farklı bilim adamlarınca pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları; Adair (2005: 63-87)'e göre "Ortak amacın gerçekleştirilmesinde, bir kişinin bir grubu etkileyebilmesidir." Erkan ve Abaan (2006: 3)'e



göre “Liderlik, organizasyonsel amaçlar doğrultusunda bütün çalışanların gönüllü olarak amaca ulaşmak için gayretlerini sağlayan etkileşim sürecidir”. Hellriegel ve Sloom’ a göre “Liderlik ortak hedeflere ulaşmak amacıyla organizasyonda bulunan elemanları motive etme, yönlendirme ve etkileme yeteneği” dir (Akt. Arıkan ,2003: 2). Koçel (2005: 583)’e ise liderliği belli kişisel ve örgüt amaçlarını belli şartlar dâhilinde gerçekleştirmek için bir kişinin başkalarını yönlendirme ve etkileme sürecidir. Bir başka tanıma göre liderlik, çalışanların hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak bütün yeteneklerini ortaya koyması ve örgütlerine olan bağlılıklarını ortaya çıkarma sürecidir (Ribiere ve Sitar 2003: 43). Lider ise insan davranışlarını kendi istediği gibi etkileyebilen ve etkilerken aydınlatan, ileriye gören, yol gösteren, öğreten, çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerini zamanında hisseden, talimat ve emir veren kimsedir (Bakan, 2008: 15).

Bu tanımlar değerlendirildiğinde liderlik kavramının belirli bir hedefe ulaşmak için lider ve takipçilerini de kapsayan etkileyebilme, isteklendirme, oryantasyon ve güç gibi kavramları da kapsayan bir süreç veya etkinlik olduğu görüşüne varabiliriz (Taşkıran, 2006: 171).

Liderlik örgütleri yönetenlerin ilgilenmeleri gereken önemli konulardan bir tanesidir. Çünkü yeni başlayan süreçle birlikte dünya adına küreselleşme denilen hızlı bir gelişme ve değişim sürecine girmiştir. Bu süreçte hız, teknoloji, esneklik, yenilik ve rekabet kavramları kendilerini göstermeye başlamışlardır. Uzun yıllar kapalı ekonomik düzen içerisinde kısıtlı pazarlarda faaliyet gösteren örgütler, küreselleşme ile dünya çapında örgütlerle rekabet etme durumunda kalmışlardır. Bu örgütler yeni rekabet ortamında var olabilmek, ucuz ve kaliteli mal ve hizmet sunabilmek, tüketicilerin taleplerine fazlasıyla cevap verebilmek ve bu yeni pazarlardan pay alabilmek için çalışmaktadırlar (Aykan, 2004: 213). Bu kadar sert geçen rekabet ortamında örgütler hedeflere ulaşmak için etkin bir yol izlemek mecburiyetindedir. Etkin bir yol da ancak etkin bir liderle mümkündür. Etkin bir lider bir iş organizasyonunu başarılı kılar. İyi bir plan başarısız bir liderin elinde çürüyebilecekken, planlama açısından zayıf bir plan iyi bir liderin elinde yeşerebilir (Mills, 2005: 10). Etkin bir lider oluşturulabilmesi için yapılan tüm çalışmaların sonucunda çeşitli liderlik teorileri geliştirilmiştir (Loke, 2001: 192). Yapılan tüm çalışmalarda liderlik teorisi; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi, durumsal liderlik teorisi ve modern liderlik teorisi olmak üzere dört grupta incelenmiştir (Topaloğlu ve Koç, 2012:168).

Özellikler teorisini destekleyen araştırmalarda genellikle liderin; boy, yaş, ırk, cinsiyet, zekâ, ilişki kurma yeteneği, güzel konuşma yeteneği, duygusal olgunluk, inisiyatif alma, özgüven, kararlılık ve dürüstlük gibi özellikleri üstünde durulmuştur (Koçel, 2005:585). Ancak ilerleyen zaman içinde çalışmalar liderlerin davranışlarına yoğunlaşmıştır. Davranışsal liderlik teorisinde liderin etkili olması davranışları tarafından şekillenir. Bu teoride liderin tarzı ve davranışları özellikle önemlidir. Davranışsal liderlik teorisi başlığı altında birçok araştırma yapılmış ve farklı liderlik tarzları tanımlanmıştır. Fakat hepsinin ortak noktası liderin tarzının "işe odaklı" ve "kişiye odaklı" olmasıdır. Bu teori üzerinde çalışan araştırmacılar kişiye odaklı olma tarzının daha başarılı olacağını savunmaktadır (Paksoy, 2002: 52). Durumsal Liderlik Teorisi, diğer iki teoriden ayıran en önemli özellik, liderliği tanımlarken durum faktörüne dikkat çekmiş olmasıdır. Liderin içinde bulunduğu şartların önemli etken olduğunu savunan teori, davranışsal liderlik teorisinde olduğu gibi liderlik tarzlarının önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Bu teorinin temel görüşü, belirli koşullarda lider olan biri koşullar değiştiğinde lider olmayabileceği yani çevrenin lideri belirlediğidir (Türetgen ve diğerleri, 2004: 28). Modern liderlik teorileri arasında ise etkileşimci ve dönüşümcü liderlik teorilerini görmek mümkündür (Topaloğlu ve Koç, 2012:182).



İş Gören Performansı: Performans, “bir amaca ulaşmak için gösterilen etkili çaba ya da bir işi yerine getirme başarısı olarak değerlendirilebilir” (Turnalı, 2013: 18). Performans, bir işi yapan kişinin, grubun ya da örgütün o işle ilgili belirlenen hedefe ulaşmak için nitel (kalite) ve nicel (miktar) olarak ne sağlayabildiği veya nereye ulaşabildiğidir (Baş ve Artar, 1990: 13). Performans, belli bir görev dâhilinde önceden belirlenmiş standartları karşılayacak şekilde, verilen görevlerin yerine getirilmesi ve hedefin gerçekleştirilmesi için ortaya koyulan düşünce, mal veya hizmettir (Akçakanat, 2009: 28).

İş performansı, sadece araştırmacılar için değil çalışanlar, yöneticiler ve örgütler için de önemli bir kavramdır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve buldukları sektörde rekabet edebilmeleri için, sadece etkili bir yöneticiye sahip olmaları yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda yüksek performansa sahip iş görenlere de gereksinim duyarlar (Cevrioğlu, 2007: 76). İş görenin çalışırken ortaya koyduğu veya kendisinden beklenen eylemleri iş performansıdır. Performans hedefleri işletme tarafından belirlenir, değerlendirmeye alınır ve gerektiğinde ödüllendirilir. Bu yöntem ve kurallar iş görenler için bir çalışma tarzı oluşturur ve basit görevler, örgütün hedeflerine ulaşmada kontrol ve koordine eder. Çalışanların işleri ile ilgili uzmanlıkları ve rolleri, işyerindeki performanslarında önemli bir kişisel gelişim ve değişim kaynağıdır (Janssen ve Yperen, 2004: 370).

İşletmeler için en önemli performans ise bireysin performansıdır. Çünkü bir işletme çalışanın sergilediği performans kadar iyidir (Çöl, 2008: 39). Yüksek performansa sahip işletmelerin olabilmesi için yüksek performansa ve becerilere sahip bireylerle çalışmak gereklidir. Çalışanların performansını artırmaya özendirme için bireysel amaçlarıyla örgütsel amaçları arasında ilişki kurmalarını veya ilişkiyi anlamalarını ve görmelerini sağlamak gerekir. İş görenlerin amaçları, içinde çalıştıkları bölümün amaçlarını destekleyecek biçimde tespit edilmelidir (Tutar, 2008: 47). İş görenin performans ölçüsü, kişinin zihinsel yeteneklerine, değerlerine, inançlarına ve kişilik özelliklerine bağlıdır. Fakat işe alınırken veya terfi verilirken göz önünde tutulan en önemli ölçütler, bireyin özellikleri ve yetenekleridir. Değer ve inançlar ise daha az önemlidir. (Uygur, 2007:74). Bireyin performansını arttırmak, daha iyi kullanmasını sağlamak için örgüt iyi hazırlanmış bir performans değerlendirme sistemine gereksinim duyar. İş görenlerin çalışma performansı düzenli takip edilip değerlendirilirse örgütün verimliliği de o oranda artacaktır (Eddie ve diğerleri 2006: 827).

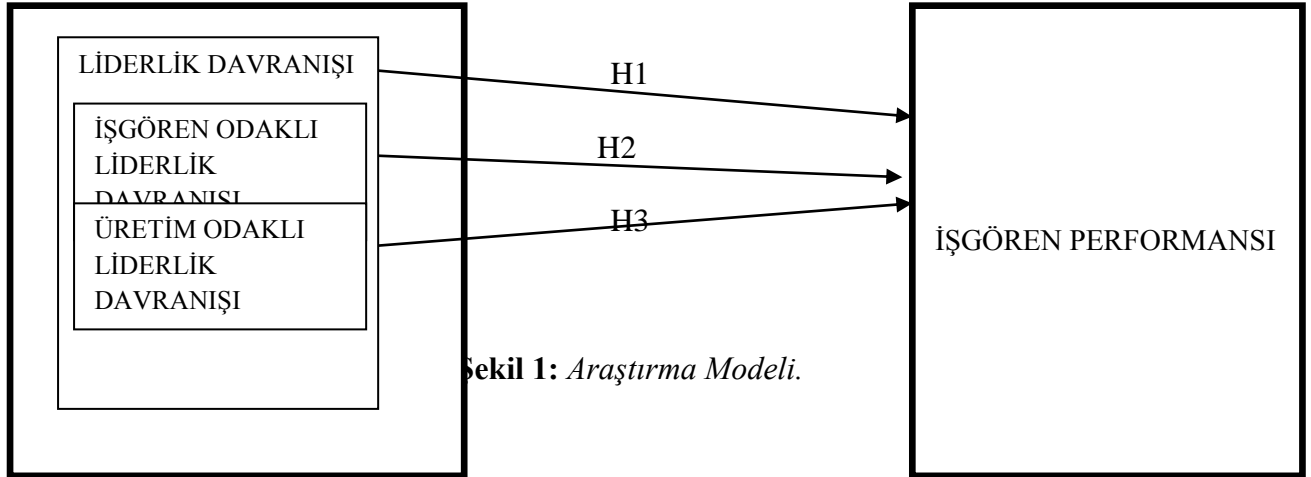
Lider ile takipçileri arasındaki çift yönlü etkileşimin vardır. Bu etkileşim “kimin lider olacağını” ve “liderin nasıl bir liderlik tarzını tercih edeceğini” belirler. Liderin tercih ettiği liderlik tarzı, takipçilerinin performansının yüksek ya da düşük olacağını veya takipçilerinin performansının yüksek ya da düşük olması liderin liderlik tarzını belirleyecektir. Yani takipçilerin performansı düşükse işe yönelik liderlik tarzını, performans yüksekse ilişkilere ve insana yönelik liderlik tarzını benimseyecektir. (Yatkın, 2007: 130).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi: Araştırma kapsamında otel işletmelerinde çalışan personelin algıladıkları yöneticilerinin liderlik davranışları ile performansları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Otel işletmeleri gibi insan faktörünün oldukça önemli olduğu emek-yoğun işletmelerde çalışanların algıladıkları liderlik davranışları ve iş gören performansı oldukça önemlidir. Otel işletmeleri personelinin moral ve motivasyonları ile sergileyecekleri performans bunun yanı sıra örgüt içinde uyum ve birlik içinde çalışmalarını



etkileyecek en önemli unsurlardan biri de lider ve liderin davranışlarıdır. Ayrıca turizm sektöründe otel işletmelerini kapsayacak biçimde konuyla ilgili ulusal literatürde bir çalışma bulunmamaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı da bizim kültürümüzde otel işletmelerini kapsayacak şekilde liderlik davranışları ve iş gören performansı ilişkisini irdeleyerek literatüre katkı sağlamak ve gelecek çalışmalara ve sektöre önerilerde bulunmaktır. Bu doğrultuda geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler şeması Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli.

H1: Liderlik davranışları ile iş gören performansı arasında bir ilişki vardır.

H2: İş gören odaklı liderlik davranışları ile iş gören performansı arasında bir ilişki vardır.

H3: Üretim odaklı liderlik davranışları ile iş gören performansı arasında bir ilişki vardır.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları: Bu araştırma liderlik davranışları ile iş gören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Bu kapsamda hipotezlerin test edilmesi amacıyla Antalya ilinde bulunan Alanya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan iş görenler üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile Alanya faaliyet gösteren otellerde algılanan liderlik davranışının astların iş gören performansı ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın kapsamı aşağıda belirtilmektedir:

a) Araştırma sadece Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır.

b) Araştırma sadece beş yıldızlı otel işletmelerinde alt kademe çalışanlarını kapsamaktadır. Otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst kademe yöneticiler kapsam dışındadır.

Diğer yandan araştırmanın sınırlılıkları ise şöyle sıralanabilir:

a) Araştırma sonuçları yalnızca araştırmaya katılan iş görenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

b) Araştırmanın zamana ve finansal kaynaklara dayalı kısıtlılıklarından dolayı araştırma sonuçları veri toplama zamanı ve veri toplama alanı ile sınırlıdır.

c) Araştırmada kullanılan ölçekler farklı bir kültürde geliştirildiği için Türk kültürü ile uyum sorunu yaşanma olasılığı olabilir.



d) Ayrıca iş görenlerin bir kısmı çeşitli nedenlerle soruları içtenlikle cevaplamamış olabilirler.

Araştırma Evreni ve Örnekleme: Araştırmanın evrenini Antalya ili Alanya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanları oluşturmaktadır. Beş yıldızlı otellerin seçilmesinin sebebi, beş yıldızlı otellerde bulunan departman sayısı ve bu departmanlarda çalışan personel sayısı ile araştırma için uygun örneklem sayısına ulaşılabileceği ve beş yıldızlı otel işletmelerinin daha kurumsal yapıda olduğu düşüncesidir. Araştırma evreninin tamamı yerine zaman, maliyet ve mesafe gibi unsurlar dikkate alınarak örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Evrenin temsil düzeyine sahip örneklemin seçiminde tesadüfi örneklem yöntemi uygulanacaktır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması'na (1989; 61) göre beş yıldızlı otel işletmeleri için yatak başına düşen personel sayısı 0.59'dur. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden elde edilen Mayıs 2016 verilerine göre Alanya'da Kültür Ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi belgeli beş yıldızlı konaklama tesislerinin toplam yatak sayısı 38.278'dir. Bu verilere göre toplam yatak sayısı ile yatak başına düşen personel sayısı çarpıldığında, $38.278 \times 0,59 = 22,584$ sonucu elde edilir. Bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü ise "Sample Size Calculator" ile hesaplanmış (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>), burada güven düzeyi 95, güven aralığı ise 5 alınmıştır. Sonuç olarak örneklem büyüklüğü 378 olarak tespit edilmiştir (Özdamar, 2001; 257). Anket formunun uygulanması sürecinde yalnızca iş görenlerin dâhil edilmesinden dolayı, sadece 5 işletme araştırma talebine olumlu yaklaşmış ve bu işletmelerin servis, kat hizmetleri ve mutfak departmanlarından her bir departmandan eşit sayıda olmak üzere elde edilen toplam 396 adet anket formu değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Veri Toplama Yöntem ve Aracı: Otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları liderlik davranışlarını ve iş gören performanslarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler anket formu aracılığı ile katılımcılara ulaştırılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş görenlerin algıladıkları liderlik davranışlarına ilişkin ifadeler, ikinci bölümde iş gören performansına ilişkin ifadeler, üçüncü bölümde ise çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Araştırma verileri aşağıdaki ölçekler yardımıyla toplanmaktadır.

- **Liderlik Davranışı Ölçeği:** Liderlik davranışına ilişkin Ekvall ve Arvonen (1991: 17-26) tarafından geliştirilen liderlik davranış ölçeğinin iki boyutu kullanılmıştır. 26 ifadeden oluşan bu ölçek Tengilimoğlu (2005) ve Sayılı-Tüfekçi (2008) tarafından yapılmış olan çalışmalarda Türkçe tercümesinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçek toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Anket formunda liderlik davranışlarına ilişkin verilen ifadeler 2 tip liderlik davranış özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış olup sorular karışık verilmiştir. 10 madde (1, 2, 3, 4, 6, 7, 10, 12, 13, 22,) işgören odaklı (Employee-orientated) liderlik davranış özelliklerini, 7 madde (18, 19, 25, 32, 33, 34, 36) üretim odaklı (Production-orientated) liderlik davranış özelliklerini ifade etmektedir. Ankette yer alan liderlik davranışı ölçeği 5'li Likert tipi ölçektir. Araştırmanın veri çözümleme sürecinde öncelikle araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının ankette belirtilen liderlik davranışına ilişkin her bir ifadeye katılım dereceleri; **1=Hiç, 2=Bazen, 3=Zaman zaman, 4= Genellikle, 5=Her zaman** şeklinde puanlandırılarak değerlendirilmiştir.



- **İş Gören Performansı Ölçeği:** Çalışmada İş gören performansını belirlemeye yönelik 7 ifadeden oluşan ölçeğin ilk 3 ifadesi Lam, Chen, Schaubroeck (2002) tarafından gerçekleştirilmiş çalışmalarından sonraki 4 ifade ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarından alınmıştır. Anket formunda algılanan performans ölçen puanlar 5’li Likert tipinde olup, **1=Hiç katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum** şeklinde sıralanmıştır.

Araştırma Bulguları: Çalışmada elde edilen veriler bilgisayara aktarılarak SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilecektir. Araştırmanın bu kısmında örneklem grubunun özelliklerinin belirlenmesine ilişkin frekans ve yüzde hesaplamaları, değişkenlere ilişkin açıklayıcı istatistiklere yar verildikten sonra liderlik ve iş gören performansı arasındaki ilişkinin şiddetini belirlemek için ise korelasyon analizi ile test edilen hipotezlere ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular: Bu kısımda araştırmaya katılan iş görenlerin demografik özelliklerine ilişkin 5 soru bulunmaktadır. Bunlar; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyleri, çalıştıkları departman ve işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin sorulardır. Araştırma kapsamında anket uygulanan otel işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerinin yer aldığı frekans ve yüzde dağılımları tablolarla gösterilmektedir. Ankete katılan iş görenlerin cinsiyetleri tablo 1.’de verilmiştir. İş görenlerin 146’sı (%36,9) kadın, 250’si (%63,1) ise erkektir.

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	146	36,9
Erkek	250	63,1
Toplam	396	100

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin frekans ve yüzde sonuçları tablo 2.’de görülmektedir. Katılımcıların 150 tanesi (%37,9) bekâr, 246’sı (%62,1) evlidir.

Tablo 2: Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	150	37,9
Bekar	246	62,1
Toplam	396	100

Tablo 3’te çalışanların eğitim durumuna ilişkin tablo incelendiğinde 118 çalışanın (%29,8) ilköğretim ve ortaöğretim, 183 çalışanın (%46,2) lise, 79 çalışanın (%19,9) ön lisans, 16 çalışanın da (%4,0) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunlukla lise mezunu olduğu söylenebilir.



Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim ve Ortaöğretim	118	29,8
Lise	183	46,2
Önlisans	79	19,9
Lisans	16	4,0
Toplam	396	100

Tablo 4.'de katılımcıların çalıştıkları departmanlara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları bulunmaktadır. Katılımcıların her bir departmandan eşit sayıda 132 (%33,3) çalışmaya katılmalarına özellikle dikkat edilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

	Frekans	Yüzde (%)
Housekeeping	132	33,3
Servis	132	33,3
Mutfak	132	33,3
Toplam	396	100

Tablo 5'te katılımcıların işletmedeki görev sürelerine bakıldığında 1 yıldan az 130 katılımcı (32,8), 1-5 yıl arası 187 katılımcı (%47,2), 6-10 yıl 61 katılımcı (%15,4) ve 11 yıl ve üzeri 18 katılımcı (%4,5) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan çalışanların çalıştıkları işletmelerde çok da eski olmadıkları söylenebilir.

Tablo 5: Katılımcıların İşletmedeki Görev Sürelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	130	32,8
1-5 yıl	187	47,2
6-10 yıl	61	15,4
11 yıl ve üzeri	18	4,5
Total	396	100,0



Liderlik Davranışı ve İş Gören Performansı Ölçeklerine İlişkin Bulgular

Verilerin analizi yapılmadan önce liderlik davranışları ölçeğinin ve iş gören performansı ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik testi uygulanmıştır. Liderlik davranışları ölçeğinde yer alan 16 ifadenin örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,934 ve İş gören performansı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,835 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler oldukça yüksek bir değerdir ve örneklem sayısının yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett küresellik testi korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren bir istatistiksel testtir (Altunışık ve diğerleri, 2005: 216-217). Yapılan Barlett küresellik testi sonucunda hem liderlik davranışı hem de iş gören performansı değişkenlerine ait ölçeklerin Barlett Küresellik testi anlamlıdır (Sig.=0,000).

Liderlik davranışı ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda iş gören odaklı (Employee-orientation) liderlik davranış özellikleri boyutuna ait 5 ifade faktör yükleri 0,40'dan düşük oldukları ve anlamlı bir dağılım sergilemedikleri için ölçekten çıkarılmışlardır. Üretim odaklı (Productionorientation) liderlik davranış özellikleri boyutunda ise 7 ifade hiçbir boyut altına girmedikleri için ölçekten çıkarılmıştır. İfadeler çıkarıldıktan sonra KMO değeri yeniden test edilmiş ve sonuç 0,912 olarak hesaplanmıştır. Barlett Küresellik testi ise anlamlıdır (Sig.=0,000).

Tablo 6'da katılımcıların liderlik davranışları ölçeği yer almaktadır.

Tablo 6: Liderlik Davranışı Ölçeğinin Faktör Analizi, Güvenilirlik Sonuçları ve Aritmetik Ortalamaları.

Liderlik Davranışları Faktör ve İfadeleri	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyansın Açıklanma Oranı	Cronbach's Alfa	Ortalama	Standart Sapma
Faktör 1: İş Gören Odaklı Liderlik Davranışı		5,459	27,834	0,825		
1- Arkadaşçadır.	0,514				3,54	1,129
2- Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	0,513				3,84	0,891
3- Düzeni sağlar.	0,584				3,81	0,935
4- Astlarına güvenir.	0,453				3,89	0,952
6- Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	0,441				3,89	0,997
7- Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	0,516				3,95	0,962
10- Eleştirilere açıktır.	0,413				3,83	0,946
Faktör 2: Üretim Odaklı Liderlik Davranışı		1,143	20,305	0,713		



18- Amaçları belirgindir.	0,455				3,97	1,025
19- Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.	0,569				4,16	0,963
25- Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	0,481				3,83	0,961
33- Talimatlarını açık bir şekilde verir.	0,451				4,10	1,619
34- Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	0,437				3,98	0,946
36- Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	0,429				4,24	0,945

Tablo 6'da görüldüğü üzere liderlik davranışları ölçeği 2 faktör ve 13 ifadeden oluşmaktadır. Faktördeki ifadelerin ifade ettikleri anlamlar doğrultusunda (1,2,3,4,6,7,10) ifadelerinden oluşan birinci faktör: 'iş gören odaklı liderlik davranışı boyutu', (18,19,25,33,34,36) ifadelerinden oluşan ikinci faktör: 'üretim odaklı liderlik davranışı boyutu' olarak adlandırılmıştır. İş Gören Odaklı Liderlik Davranışı boyutu toplam varyansın %27,834'ünü, Üretim Odaklı Liderlik Davranışı boyutu ise toplam varyansın %20,305'ini açıklamaktadır. Güvenilirlik "bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi"dir (Altunışık, 2005: 114). Ölçmelerin tekrarlanması halinde ortaya çıkan tutarlı sonuçlardır (Nakip, 2013: 203). Güvenilirliği ölçmeye yönelik farklı analiz türleri vardır. Ancak en yaygın olarak kullanılan Cronbach's Alpha katsayısıdır (Özdamar, 2002: 622; Kalaycı, 2010: 405). Ölçeğin genel güvenilirliğine ve içsel tutarlılığına işaret etmekte olan Cronbach Alpha katsayısı maddelerin varyansları toplamının genel varyansa ortalaması sonucu elde edilen ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve 0-1 arası değer almaktadır (Özdamar, 2002: 623). Cronbach's Alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğuna, katsayının 0,80 ile 1,00 arasında olması ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Kalaycı, 2010:405). Liderlik davranışı ölçeğinin Cronbach's Alpha değerlerine Tablo 3.5.'de yer verilmiştir. Liderlik davranışı ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,855 olarak hesaplanırken İş Gören Odaklı Liderlik Davranışı boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,825, Üretim Odaklı Liderlik Davranışı boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,713 olarak bulunmuştur. Liderlik davranışı ölçeğinin aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde birinci boyutta bulunan "açık ve dürüst bir yöntemi vardır" ifadesi en yüksek ortalamaya sahip (3,95) ifadedir. Bu boyutta en düşük ortalamaya sahip ifade "arkadaştır" ifadesidir (3,54). Buradan iş görenlerin amirlerini yönetici olarak görme konusunda kararsız kaldıkları (3,00' a yakın) sonucuna varılabilir. Liderlik davranışı ölçeğinin ikinci boyutuna bakıldığında ikinci boyuttaki ifadelerin ortalamalarının birinci boyuttaki ifadelerin ortalamalarından yüksek oldukları görülmüştür. İkinci boyuta ait ifadeler içinde en yüksek ortalamaya sahip "olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz" (4,24) ifadesidir. İkinci boyutta en düşük ortalama "tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır" (3,830) ifadesine aittir.

İş gören performans ölçeğinde ise tek boyut olduğu için ve ifadelerin faktör yükleri 0,40'ın



altına düşmediği için 7 ifadenin tamamı (1,2,3,4,5,6,7) analize dahil edilmiştir. Tablo 7.’de ölçeklere ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik sonuçları ile ifadelerin aritmetik ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 7: İş Gören Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi Güvenilirlik Sonuçları ve Aritmetik Ortalamaları.

İş Gören Performansı Faktör ve İfadeleri	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyansın Açıklanma Oranı	Cronbach’s Alfa	Ortalama	Standart Sapma
		3,465	49,495	0,830		
1- İşlerin etkin ve etkili metotlarla en düşük hata ve problemle yüksek kalitede olması için çabalarım.	0,462				3,80	0,965
2- İşlerin planlandığı gibi zamanında bitirilmesini her zaman sağlarım.	0,454				3,99	0,868
3- İşimin veya görev pozisyonumun gerektirdiği bilgi ve yeteneklerim tamdır.	0,591				3,97	0,886
4- İşle ilgili değişiklikleri hemen kabullenir ve adapte olurum.	0,485				4,13	0,893
5- İş ile ilgili verilen görevleri yerine getirmede üstün bir çaba sarf ederim.	0,508				3,94	1,033
6- İş ile ilgili yeni metot ve fikirleri geliştirme konusunda katılımcı olurum.	0,507				4,05	0,941
7- Yönetim tarafından verilen talimatları gerçekleştirmek için her zaman istekliyimdir.	0,458				4,05	0,943

Tablo 7’de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi neticesinde İşgören performansı ölçeği tek boyut 7 ifade ile toplam varyansın %49,495’ini açıklamaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının 0,830 olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

İş gören performansı ölçeğinde bulunan ifadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip ifade “işle ilgili değişiklikleri hemen kabullenir ve adapte olurum” ifadesidir (4,13). Bu ölçekteki en düşük ortalama ise “işlerin etkin ve etkili metotlarla en düşük hata ve problemle yüksek kalitede olması için çabalarım” (3,80) ifadesindedir.



Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Bulgular

İstatistiksel çalışmalarda verilerin dağılımı çok önemlidir. Çünkü istatistik araştırmalarda yapılan birçok testin uygulanabilmesi için dağılımın normal ve normale yakın olması gerekir (Kalaycı, 2010: 53). Araştırma verilerine çok değişkenli istatistiksel analizler yapılabilmesi için tek değişkenli normallik testi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesi için standart sapma, basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) değerlerine bakılmıştır. Normal dağılım gösteren bir verinin standart sapması 1'e yakın bir değer alırken, çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ve +3 aralığında olmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2012). Yapılan analiz sonucunda anket formunda yer alan ifadelerin standart sapmalarını 1'e yakın, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ise -3 ile +3 arasında yer aldığı hesaplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda basıklık, çarpıklık ve standart sapma değerleri verinin tek değişkenli normal dağılım gösterdiğini desteklediği için bu durum verilerin analizinde parametrik testlerin kullanımına olanak sağlamıştır.

Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı bir oran olup (r) ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2005: 200). Bununla birlikte korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak 0,70-1,00 arasında olması yüksek, 0,70-0,30 arasında olması orta, 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2010: 32).

Tablo 8: Liderlik Davranışları ile İş Gören Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi.

		LİDERLİK DAVRANIŞLARI	İŞ GÖREN PERFORMANSI
LİDERLİK DAVRANIŞLARI	Pearson Korelasyon	1	0,466**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	396	396
İŞ GÖREN PERFORMANSI	Pearson Korelasyon	0,466**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	396	396

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Korelasyon analizi sonucunda Tablo 8'e bakıldığında liderlik davranışları ile iş gören performansı arasında ($r=0,466$, $p=0,000$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda **H1 hipotezi kabul edilmiştir.**



Tablo 9: İş Gören Odaklı Liderlik Davranışı ve Üretim Odaklı Liderlik Davranışı ile İş Gören Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi.

		İŞ GÖREN ODAKLI LİDERLİK DAVRANIŞI	ÜRETİM ODAKLI LİDERLİK DAVRANIŞI	İŞ GÖREN PERFORMANSI
İŞ GÖREN ODAKLI LİDERLİK DAVRANIŞI	Pearson Korelasyon	1	0,618**	0,489**
	Sig. (2-uçlu)		,000	,000
	N	396	396	396
ÜRETİM ODAKLI LİDERLİK DAVRANIŞI	Pearson Korelasyon	0,618**	1	0,341**
	Sig. (2-uçlu)	,000		,000
	N	396	396	396
İŞ GÖREN PERFORMANSI	Pearson Korelasyon	0,489**	0,341**	1
	Sig. (2-uçlu)	,000	,000	
	N	396	396	396

Tablo 3.8.'de liderlik davranışlarının alt boyutları ile iş gören performansı arasındaki ilişkinin düzeyini gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlarda iş gören odaklı liderlik davranışı ile iş gören performansı arasında ($r=0,489$, $p=0,000$) orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu; üretim odaklı liderlik davranışı ile iş gören performansı arasında ($r=0,341$, $p=0,000$) yine orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. **H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.**

İş gören odaklı liderlik davranışının iş gören performansı ile olan ilişkisi, üretim odaklı liderlik davranışının iş gören performansı ile olan ilişkisinden daha güçlü olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Gelecekte işletmeler liderlik özelliği olan yöneticilere daha fazla ihtiyaç duyacaktır. İşletmeler etkili bir lidere sahip olmadan sadece var olan sistemlerini koruyarak veya riskleri en alt seviyeye indirerek işletmenin faaliyetlerini sürdürmeyi amaçlayan bir yönetim tarzı ile süregelen değişim ve gelişim ortamında varlıklarını korumaları ve sürdürmeleri mümkün olmayacaktır.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve insanın insana hizmet ettiği otel işletmelerinde alt kademe çalışanların moral seviyesini ve motivasyonlarını yükseltecek etkili bir lidere daha



çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bu çalışmada iş gören odaklı liderlik davranışı boyutuna ve üretim odaklı liderlik davranışı boyutuna yönelimlerin ne ölçüde olduğu ve liderlik davranışı alt boyutları iş gören performansı arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- Liderlik davranışı ile iş gören performansı arasında anlamlı ilişki vardır ($r=0,466$).
- İş gören odaklı liderlik davranışı ile iş gören performansı arasında anlamlı ilişki vardır ($r=0,489$).
- Üretim odaklı liderlik davranışı ile iş gören performansı arasında anlamlı ilişki vardır ($r=0,341$).
- İş gören odaklı liderlik davranışı ile iş gören performansı arasındaki ilişkinin şiddeti üretim odaklı liderlik davranışı ile iş gören performansı arasındaki ilişkinin şiddetinden fazladır.

Liderlik davranışlarının iş gören performansı ile olan ilişkisini veya etkisini açıklamak için yapılan çalışmalara bakılacak olursa;

Yılmaz ve Karahan (2010) tekstil sektöründe yapmış oldukları çalışmada liderlik davranışı ile iş gören performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Koçak ve Özüdoğru (2012) kamu ve özel hastanelerde yapmış oldukları araştırmalarında yöneticilerin liderlik davranışı özellikleri ile çalışanların performansları arasında aynı yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu, bununla birlikte yine yöneticilerin liderlik davranışları özellikleri ile çalışanların motivasyonundaki artış ile yüksek performans göstermeleri arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Tutar (2008) askeri bir fabrikada yapmış olduğu çalışmada liderlik davranışı ile iş gören performansı arasında kuvvetli bir ilişki olduğu, ayrıca çalışmada iş gören odaklı liderlik tarzı iş gören performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, üretim odaklı liderlik tarzı ile iş gören performansı arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu değerlendirmeler ışığında iş gören odaklı liderlik tarzı astların performansı üzerinde üretim odaklı liderlik tarzına oranla daha etkili olduğu saptanmıştır. Cummings ve Schwab (1973) araştırmalarında iş görenlerin işletmedeki performanslarının etkilendiği en önemli unsurun liderlik olduğunu varsaymış, liderlik davranışları, liderlik özellikleri ve iş gören performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sonuç olarak araştırma bulguları yukarıdaki araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

Yöneticiler iş gören odaklı liderlik davranış özelliklerini benimsediklerinde iş gören performansı açısından olumlu gelişmeler elde edebilirler. Bu durum örgütü olumlu etkileyecektir. Özellikle hizmet üreten otel işletmelerinin sürekliliği ve başarısı büyük ölçüde iş görenlerin kalitesine ve başarılı olmasına bağlıdır. İş görenin moral ve motivasyonu ne kadar yüksek olursa örgütün hedeflerini daha çok benimseyecek ve örgütü bu hedeflere ulaşmak için daha çok çaba sarf edeceklerdir. Dolayısıyla yöneticilerin iş gören odaklı liderlik davranışları özelliklerini artırmaları tavsiye edilmektedir. Diğer yandan, turizm sektöründe faaliyet gösteren farklı örgüt türlerinde, farklı kademelerde ve farklı ölçeklerde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışmalar yapılması karşılaştırma yapılabilmesi açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Adair, J. (2005). *Etkili Stratejik Liderlik*. Çeviren: S. F. Güneş, İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılığı.



- Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.5, Sayı.1, Bahar: 1-20
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.17: 213-224
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karaman Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(14): 13-40.
- Baş, M.İ., Artar A. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme Ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:435.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Cummings LL, Schwab DP. (1973) Performance in Organizations: Determinants and Appraisal, *Administrative Science Quarterly*, Vol:18, No: 3: 412-414
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt.9, No.1: 35-46.
- Eddie, W., Cheng L. and Heng L. (2006). Job Performance Evaluation for Construction Companies: An Analytic Network Process Approach, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 132(8), p.827-835.
- Erkan, E. ve Abaan S. (2006). Devlete ve Özel Sektöre Bağlı Hastanelerde Çalışan Servis Sorumlu Hemşirelerinin İşe ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Sayı 13: 1-13.
- Ekvall, G., Arvonen J. (1991). Change-Centred Leadership: An Extension of the Two Dimensional Model. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.7: 7-26.
- Janssen, O., Yperen N. V. (2004). Employees’ Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol. 47 (3): 368-384.
- Kalaycı Ş (2010) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Kitapevi.
- Kirkman, B.L., Rosen B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.1, p.58-74.
- Koç, H. (2007). Yönetici Liderlik Davranışının Çeşitli Sektörlerde Farklaşmasının Entelektüel Sermaye Kapsamında Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Koç, H. (2011). The Impact of Managers’ Leadership Behaviors on Job Satisfaction and Job Performance of Employees. *African Journal of Business Management*, (5/30): 11836-11843.



- Koçak RD, Özüdoğru H (2012) Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerde Bir Uygulama, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2012, Sayı: 1: 76-88.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 10. Basım
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (1989): *Otelcilik Ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması*, Ankara, *Hangi yayınevi?*
- Lam, S. S. K., Chen X. P. and Schaubroeck J. (2002). Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects Of Allocentrism/ Idiocentrism and Efficacy. *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.5: 905-914.
- Loke, J.C.F. (2001). Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*, Vol.9/4: 191-204.
- Mills, D. Q. (2005) *Leadership: How to Lead, How to Live*. USA: Mind Edges Press.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Özdamar, K. (2001): *Spss ile Biyoistatistik*, 4.Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Ribiere, VM ve Sitar, AS. (2003). Critical Role of Leadership in Nurturing A Knowledgesupporting Culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 1: 39-48.
- Saylı, H., Tüfekçi A. (2008). “Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderin Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı.20: 193-210.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, Güz: 169-183.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.1: 23-44.
- Topaloğlu, M ve Koç, H. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Turnalı, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın İş Gören Performansı Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1): 251-269.
- Tutar, B. (2008). Liderlik Tarzının İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Türetgen, İ. Ö., Ünsal P. ve Telman N. (2004). Yöneticiler İçin Liderlik Özelliklerini Ölçen Bir Ölçek Geliştirme, *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, Cilt.24: 25-44.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi *T.T.E.F. Dergisi*, Sayı.1: 71-85.
- Uysal, Ş. A. (2012) *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Isparta İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 62 Temmuz – Ağustos 2017

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



Yatkın A. (2007) Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite, *İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* Cilt:9 Sayı:1, Ocak 2007: 126-147.

Yılmaz H, Karahan A. (2010) Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (2): 145-158.

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (erişim tarihi 09.06.2016)