

Algılanan Liderlik İletişiminin İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Serdar ÇÖP*, Ali DOĐANAY**

Öz

Bu araştırma otel işletmelerinde liderlerin astlarıyla kurdukları iletişimin onların iş tatminini ve performansını hangi ölçüde değiştirdiğini ortaya koymak ve sonuçlarını tartışmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 280 kişi araştırmaya katılmış, yapılan analiz neticesinde lider iletişim algısının çalışanların performans ve iş tatmini üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan profiline giderek değiştiği düşünüldüğünde, otellerde görev alan lider veya yöneticilerin, 'lider iletişimi' kavramını dikkate alarak tutum ve davranış sergilemesi gerektiği ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Otel İşletmeleri, Algılanan Lider İletişimi, İş Tatmini, İş Performans

The Effect of Perceived Leadership Communication on Job Performance and Job Satisfaction: A Study on 4 and 5 Stars Hotel Businesses

Abstract

This study was carried out to determine the extent to which the communication of the leaders or managers in the hotel business with the subordinates changed their job satisfaction and performance and to discuss the results. For this purpose, the scale containing the variables was applied to 280 employees in 5 and 4 star hotels operating in Istanbul. As a result of the analysis, it has been concluded that the leader communication perception has an effect on the performance and job satisfaction of the employees.

Keywords: Tourism, Hospitality Businesses, Perceived Leadership Communication, Job Satisfaction, Job Performance.

Giriş

İş hayatında hizmet sektörü çalışanlarının sahip olduğu yetkinlikler, iş performansı, örgüt performansı, iş tatmini gibi birçok konuyu etkilemektedir (Erkuş & Günlü, 2009, s. 19). İşletmeler, kâr elde etmek, varlıklarını sürdürmek ve sosyal sorumluluk görevlerini yerine getirmek için yoğun rekabet ortamında zorlu bir mücadele vermektedir. Maddi yatırımların yanında, çalışanlarına değer veren işletmeler onların eğitimi ve gelişimi için de bir takım yatırımlar yapmaktadırlar.



Özgün Araştırma Makalesi (Original Research Article)

Geliş/Received: 23.05.2019

Kabul/Accepted: 09.08.2019

DOI: <https://dx.doi.org/10.17336/igusb.568236>

* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uyg. Bil. YO, Gastronomi Böl., İstanbul, Türkiye,

E-posta: scop@gelisim.edu.tr **ORCID ID** <https://orcid.org/0000-0002-1101-5676>

** Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uyg. Bil. YO, İşletme Bilgi Yönetimi Böl., İstanbul,

Türkiye, E-posta: adoganay@gelisim.edu.tr **ORCID ID** <https://orcid.org/0000-0003-4036-9737>

Çalışanlardan en fazla verimi almak onların duygularına hitap etmekten de geçmektedir. Bu bakımdan çalışanları organizasyonun bir parçası haline getirerek belirlenen hedeflere yönlendirecek liderlere duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Eryeşil & İraz, 2017, s. 130). Bu noktada liderlerin çalışanlarla iletişim kurarken kullandığı tarz da önem kazanmaktadır. Çalışanların davranışları liderin kullandığı sert veya yumuşak iletişimden etkilenmekte ve iş çıktıları buna göre şekillenebilmektedir. Çalışanların fikirlerini paylaşırken bir liderin onları dinliyor olması önemlidir. Dinlenilmediğini fark eden çalışanlar bir süre sonra fikir önerisinde de bulunmazlar, bu da yaratıcılıklarını ve uzmanlıklarını kullanmayacakları sonucunu doğurur. En etkili liderler, ne zaman susmaları gerektiğini ve ne zaman konuşmaya başlayacaklarını bilen liderlerdir. Bu bakımdan çalışan yönetici ilişkilerinin diğer kavramlarla da ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Örgütsel davranış alanında iş tatmini ve performans kavramının işten ayrılma, yabancılaşma, verimlilik, iş kazaları gibi önemli örgütsel kavramlarla yakın ilişkisi nedeniyle incelenmeye değer görülmüştür (Kök, 2006, s. 194). Otel işletmelerinde çalışanların tutum ve davranışlarının müşteriye yansımaları düşünüldüğünde, çalışan tutum ve davranışlarının yönetilmesi daha da önemli hale gelmektedir. Otellerin en büyük gider kalemlerinden biri olan çalışanların, performansları ve iş tatminlerinin artırılması karlılık için önemlidir. Karlılık ile birlikte işletmelerin marka değerleri, sektörde rakiplerinin önünde yer almaları çalışanların performans ve tatminine bağlıdır. Buradan otelerde liderlerin iletişim kanallarını açık tutup, doğru yöneterek performans ve tatmin sağlaması önem arz etmektedir.

Kavramsal Çerçeve Liderlik İletişimi

İnsanların bireysel, toplumsal, örgütsel, siyasal ve ekonomik hayatlarında önemli bir yer tutan liderlik kavramı üzerinde birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen uzlaşılmış bir tanımlama bulunmamaktadır (Bakan, 2009, s. 140).

Liderlik, takipçileri istekli bir şekilde amaçlara ulaştırmak için harekete geçirme ve etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Newstrom & Davis, 1997, s. 200). Başka bir ifadeyle liderlik, lider ve izleyenler arasındaki bağı ve etkileşimi ifade etmekte ve bir organizasyonda çalışanların yöneticilerinin yapılmasını istediği faaliyetleri yapmaları anlamına gelmektedir (Yammarino & Fred Dansereau, 2009, s. 89). Lider, çevresindekilere ellerinden gelen bütün gayreti sarf ettirerek, yapılacak işin en iyisini yapmaları için motive edebilen kişidir. Liderlik vasfı bir kişi de doğuştan bulabileceği gibi bu özellik sonradan da öğrenilebilir (Thombson, 2002, s. 133). Turizm sektöründe işletmelerin belirledikleri hedeflerine ulaşmaları için bir arada bulunan çalışanları yöneten ve yönlendiren, koordine eden faaliyetleri planlayan liderler örgütler için birer vazgeçilmezdir. Liderler ile çalışanlar arasındaki etkileşim onların davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Güçlü bir lider-çalışan ilişkisi hem liderin hem çalışanın hem de işletmenin performansına katkı sağlayacaktır (Schriesheim, Castro, Zhou & Yammarino, 2001, s. 515).

Liderlik iletişimin ilham kaynağı olduğu ifade edilmektedir (Smith, Figgins, Jewiss & Kearney, 2018, s. 222). İletişim Oskay (2016) tarafından, insanın varlığını devam ettirmesinin ürünü ve değişimlere uğrayan insana özgü bir olgu olarak tanımlanmıştır (Oskay, 2016, s. 7). İletişim, örgütlerde çalışanlar arası insani ilişkilerin oluşmasında ve işlerin sağlıklı bir biçimde yönlendirilmesinde önemli bir konuma sahiptir. İletişim sayesinde yöneticiler ve çalışanlar görüş birliği ve ortak anlayışa varmakta ve belirlenen hedeflere ulaşmak için iş birliği yapmaktadırlar. Çalışanların organize bir biçimde hareket etmesi onların güçlerini ortaya çıkaracak biçimde yapıldığını göstermektedir. Modern çalışma yaşamı, grup ve birey biçiminde örgütlenmiş insanların etkili iletişim ağları ile oluşturulmuştur (Aslanbay, 2018).

Örgütsel açıdan bakıldığında iletişimin örgüt içinde yürütülen bütün faaliyetlerinin arka planındaki faktör olduğu görülmektedir. Bu nedenle lider iletişiminin "örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıstırıcı" olduğu kabul edilmektedir (Baron & Greenberg, 2000, s. 469).

İnsanlar iletişim kurarken ortak birikimlerine ait göstergelere başvururlar. Bu göstergelerden meydana gelen çeşitli iletişim biçimleri bulunmaktadır (Bıçakçı, 2006, s. 23). Örgütlerdeki iletişim sistemleri de genel iletişim düzeninden ayrı düşünülemez. Örgütler hem iç hem de dış çevrelerinde sürekli etkileşim içerisinde bulunan sistemlerdir. Organizasyonların faaliyetlerinin verimli bir biçimde yürütülebilmesi ve belirlenen amaçlara etkin bir şekilde ulaşabilmesi için iç ve dış ilişkilerin sağlıklı olması gerekmektedir. Genel bir ifadeyle, örgütsel bir fonksiyon olarak değerlendirilen iletişim örgütün iç ve dış çevresinde bulunan bölümler ve kişiler arasındaki ilişkileri birtakım kanallarla düzenlemekte ve kontrol altında tutmaktadır. İletişim çalışanlar ve bölümler arasında ilişkiler kurulmasını ve bunların geliştirilmesini sağlamaktadır (Tutar vd., 2003, s. 70). Bir örgütte yöneticinin etkin ve başarılı olabilmesi çalışanlarının başarısıyla doğru orantılıdır. Elbette bu ilişki yöneticinin çalışanlarıyla sorunsuz ve eksiksiz sağlamış olduğu bir iletişim biçimiyle gerçekleşmektedir. Benzer şekilde bu süreç eşit seviyedeki çalışanlar için de geçerlidir. Özetle iletişim hem çalışanların hem de yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken süreçlerin başında gelmektedir (Koçel, 2005, s. 522). İletişimin birçok işlevinin yanı sıra yürütülen faaliyetin niteliğine olan etkisi düşünüldüğünde yönetim kademeleri ve liderlerin performansı üzerinde de etkisi olduğu söylenebilir (Robbins & Coulter, 2003, s. 282). İşletmelerin kriz dönemlerinde liderlik iletişiminin ayrıca bir öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Stam, Knippenberg, Wisse, Pieterse, 2018, s. 2883).

Organizasyonlarda yöneticiler ile çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim, genellikle iş ve sosyal ihtiyaçları gidermek amacıyla oluşmaktadır. Bu bakımdan işe yönelik iletişim tarzlarında emir verme, bilgi verme ve geribildirimler ile olumlu veya olumsuz durumlar yer alır. Bu iletişim biçimleri çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olabilmekte; bu iletişimin kalitesinin artması ise çalışanların performans, iş tatmini ve motivasyon düzeylerini yükseltebilmektedir (Mustafa vd., 2010, s. 16-20).

Bunun yanında liderlerle çalışanlar arasında kurulan nitelikli ve etkin bir iletişim sisteminin çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve örgütte kalma isteklerini arttırdığı, işgücü devir hızını düşürdüğü ve muhtemel sorunların ilk çıktığı anda çözüme kavuşturduğu söylenebilir. (Taplin ve Winterton, 2007, s. 13). Ergün (2018, s. 189) tarafından yapılan çalışmada da liderlerin bilgi desteğinin iş tatminini önemli derecede etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanlar liderlerin iletişim tarzlarından etkilendikleri bilinmektedir. İletilmek istenen konuların içeriği, örgütün iletişim sistemi ve bu sistemin işleyişini algılama biçiminin olumlu ya da olumsuz olmasının çalışanların iş tatminini ve performansını etkilediği görülmüştür (Gray ve Laidlaw, 2002, s. 213).

İş Performansı

Performans sözcüğü, belirli bir zaman diliminde üretilen mal veya hizmet miktarı biçiminde ifade edilmekte ve literatürde işlevi bakımından "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, ayrıca kişinin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir neticesi şeklinde tanımlanmaktadır (Torrington ve Hall, 1995, s. 316, Kalkandelen, 1997, s. 154).

Örgütsel davranış bakımından performans olgusu, çalışanların belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmak için görevleri kapsamında olan işlemlerin sonucunda elde edilen ürün olarak ifade edilmektedir. Bu ürün mal veya hizmet olabileceği gibi düşünce tarzında da olabilir (Başaran, 1991, s. 179). Bir başka deyişle; görev kapsamında önceden planlanan ölçütleri karşılayacak şekilde, görevin tamamlanması ve hedefe ulaşılması için meydana çıkarılan mal hizmet ya da düşüncedir şeklinde tanımlanmaktadır (Pugh, 1991, s. 7-8).

Otel işletmelerinde performansın koordineli bir şekilde yönetilmesi başarının anahtarıdır. Performans yönetimi ile bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturulması, becerilerin ve örgütün etkinliklerinin sürekli bir biçimde iyileştirilmesinin amaçlandığı söylenebilir (Bolton, 1997, s. 248, Cemaloğlu, 2002, s. 183).

Performans yönetimi, belirlenen hedeflere ulaşmayla ilgili performansı inceleyen, geri bildirim önemi ortaya koyan yönetim biliminin bir dalıdır. Çalışanların iş davranışları ile

performanslarının tanımlanması, güçlendirme ve değerlendirme konularıyla bütünleştirilmiş bir süreçtir (Armstrong, 1996, s. 262, Cumming ve Worley, 1997, s. 370). Performans yönetimi, bireylerin, takımların ve örgütlerin daha etkin ve verimli bir hale gelmesini hedeflemekte, gerekli yeterlilikler, bilgi ve beceri ile çalışma ve geliştirme kavramlarını konu edinmektedir. Planlara, koşullara, amaçlara bağlı kalarak sürekli inceleyerek, geliştirme ve öğrenme konuları üzerine odaklanmaktadır (Armstrong, 1996, s. 261; Canman, 1995). Performans yönetimi ile ilgili süreç içerisinde üyeler hiyerarşik bir kademeden ziyade ekip üyesi olarak görülüp, sorumluluklar geliştirme planlarına ve beklentilere dayandırılmaktadır. Yöneticiler ile üyeler arasındaki etkileşim normal iletişimin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bu süreç dōnemselsel bir sürecin dışında devamlı bir süreç olup, yılda bir kere yapılan bir incelemeye dayandırılmaz; performansın iyileştirilmesine odaklanarak yeterliliğin ve potansiyelin geliştirilmesini amaçlar (Armstrong, 1996, s. 261).

Otel işletmelerinde personel yönetimi biriminin yerini insan kaynakları biriminin almasıyla, çalışanların performansı tespit edilmeye başlanmıştır. Otel işletmelerinde 360° performans değerlendirme sistemi, balance skor kart uygulaması gibi performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bazı kaynaklarda başarı değerlendirme olarak da adlandırılan performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonları arasında bulunmaktadır. Genel olarak performans değerlendirme sistemi ile bireyin, grubun veya örgütün bir konu hakkındaki etkinliğini bazı kriterlere göre analiz ederek başarı düzeyini belirlemek amacıyla çalışmalar yapılmaktadır (Ersen, 1997, s. 113; Erdoğan, 1991, s. 155). Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin önceden belirlenmiş bazı standartlarla karşılaştırarak ve ölçerek, çalışanların istediği performansını değerlendirmesi süreci olarak ifade edilebilir (Palmer, 1993, s.9). Performans değerlendirme, belirlenen görev ve iş tanımları kapsamında çalışan kişilerin, iş gerekliliklerini ne ölçüde gerçekleştirdiğinin tespit edilmesi bakımından önem taşımaktadır (Fındıkcı, 2000, s. 297).

Çalışma sonuçlarının iyileştirilmesi için gerekli verilerin toplanması ve yayılması süreçlerini kapsayan performans değerlendirme; çalışma gruplarına ve bireylere performans geri bildirimini sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelini teşkil etmektedir. Bu bakımdan performans değerlendirme bireyin ya da örgütün güçlü yanları, başarıları ya da başarısızlıklarını değerlendirmeye alan sistematik bir süreç olarak ifade edilebilir. Diğer yandan mesleki gelişim ve insan kaynağının çeşitliliğine de yardımcı olmaktadır (Helvacı, 2012, s.158). Otel işletmelerinde performans göstergelerinin belirlenerek, performans sonuçlarının ortaya konulması neticesinde, iş görenlerin kendilerini geliştirmeleri, güçlü veya zayıf yönlerinin farkına varmaları söz konusudur. Otel işletmelerinde her bir çalışanın performansının adil ve şeffaf göstergeler ile tespit edilmesi, bu performansta etkili olan unsurların belirlenmesi önem arz etmektedir.

İş Tatmini

Otel işletmelerinde rakiplerine karşı en büyük avantajı insan kaynakları bakımından güçlü işletmeler sağlamaktadır. Çünkü işletmelerin maddi kaynakları birtakım finans kuruluşları vasıtasıyla sağlanabilir. Ancak aynı durum insan kaynakları açısından geçerli değildir. Çünkü temin edilmesi ve yetiştirilmesi uzun ve daha maliyetli olabilmektedir. Yoğun tempolu ve stresli bir çalışma alanı olan otel işletmelerinde işgören devir hızı oranı yüksek olduğunda işletme yönetimleri çalışanları elinde tutmak için çeşitli yöntemler aramaktadırlar. Bu yöntemler çeşitlilik gösterse de en önemli ve maddi olmayan kaynakların başında gelen unsurlardan bir tanesi de iş tatminidir (Kaya, 2007, s. 369).

İş tatmini, çalışanların yürüttüğü görevlere karşı gösterdikleri duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Bu tepkiler olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği olarak ifade edilmektedir (Vroom, 1967, s. 99). İş tatmini konusu sosyal bilimciler tarafından en çok ilgi çeken konulardan biri olmuştur. Cranny vd. 1992 yılında bu konuda yapılan çalışmaların sayısının 5000'in üzerinde olduğunu ifade etmiştir. Bir diğer çalışma da Oshagbemi tarafından yapılmış ve bildiri ile tüm makalelerin birlikte 7000'e çıkacağı belirtilmiştir (Oshagbemi, 1997, s. 389-400).

İş tatmini çağdaş yönetim anlayışının en önemli konularından biri olarak görülmektedir. Yönetimsel ve davranışsal sonuçları bakımından önem taşıyan iş tatmini/tatminsizliği konusu, bir örgütte işlerin iyi gidip gitmediğinin en önemli göstergelerinden biridir. İş tatmini sağlanamayan örgütler, vücudun hastalıklara karşı düşeceği tehditlere benzer durumlar yaşamaktadırlar. Örgütün başlıklığı zayıflamayabilmekte, hem dış hem de iç tehditlere karşı verilen tepkiler düşmekte hatta yok olabilmektedir. Benzer şekilde fiziksel ve zihinsel sağlıkla iş tatmini arasında da yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların birçok fiziksel ve zihinsel davranış bozukluklarının altında yaşadıkları iş tatminsizliğinin yattığı bilinmektedir. Bu durum duygusal ve sinirsel bir takım bozukluklara sebep olmakta, iştahsızlık, uykusuzluk, ruhsal çöküntü ve hayal kırıklığına neden olabilmektedir. Çalışanların hayatında birçok kısır döngüye sebep olan iş tatminsizliğinin iş hayatında mutsuzluğun önemli bir nedeni olduğu söylenebilir. (Miner, 1992, s. 119).

Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, organizasyonun verimliliğini ve çalışma başarısını etkilemesi bakımından iş tatmininin yadsınamayacak bir önemi vardır. Yarattığı sonuçlar itibarıyla iş tatmini hem bireysel hem örgütsel hem de toplumsaldır. Bu bakımdan varlığı çok istenen ancak her zaman elde edilemeyen bir olgudur. Olumlu çalışma koşullarını oluşturması bakımından iş tatmini yöneticiler tarafından da çok arzu edilen bir durumdur. İş tatminsizliğinin görüldüğü örgütlerde ise iş yavaşlatma, verimsizlik, disiplinsizlik ve devamsızlık gibi istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Davis, 1988, s. 95). Otel işletmeleri bakımından ise iş tatmini özellikle üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleşmesi nedeniyle daha da önem kazanmaktadır. Otel işletmelerinde çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları, birebir ilişki içerisinde oldukları müşterilere mutlaka yansacaktır. İşinde tatmin olan çalışan müşteriye tatmin için elinden geleni yapacaktır. Otel işletmelerinde işinden tatmin olmayan çalışanın, kritik önem arz eden görevlerde, örneğin; kat hizmetlerinde ya da mutfakta çalışanların hijyen ve sanitasyona; ön büroda çalışanların satış arttırmaya; insan kaynaklarında çalışanın yasa ve yönetmeliklere gereken dikkat ve ciddiyeti göstermeyeceği ifade edilebilir. Buradan, otel işletmelerinde çalışanların iş tatmini için ekonomik, sosyal ve psikolojik unsurların hassasiyetle ele alınması ve incelenmesi gerekmektedir.

Araştırma

Araştırmanın Amacı

Çalışanlarla liderleri arasında gerçekleşen iletişim ve onların iletişime ilişkin algıları, işletmelerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Liderlerin sergilediği davranışa göre iletişim tarzları farklılaşabilmektedir. Liderin sergilediği her farklı iletişim tarzı çalışanlar üzerinde farklı etkiler yaratmakta, çalışanların davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Sneider vd. 2015, s. 192). Bu araştırma işletmelerin en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağını oluşturan çalışanların, liderlik iletişim algısının iş tatminine ve iş performansına etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



Araştırmanın Modeli

Çalışmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezler aşağıdadır.

H₁: Çalışanların lider iletişim algısının iş tatmini üzerinde istatistiki açıdan anlamlı etkisi vardır.

H₂: Çalışanların lider iletişim algısının iş performansı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırma 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya İstanbul'da faaliyet gösteren 280 otel işletmesi çalışanı katılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlardan yüz yüze anket tekniği kullanılarak veriler elde edilmiştir. Dikey yönlü yönetim yapıları ve kurumsal yönleri araştırmanın otel işletmeleri üzerinde yapılmasında etkili olmuştur. Ayrıca yüz yüze iletişimin, emek yoğunluğunun diğer sektörlere göre fazlaca oluşu da araştırmanın otellerde yapılmasında dikkate alınmıştır.

Veri Toplama Aracı

Algılanan Liderlik İletişimi Ölçeği: Algılanan liderlik iletişimini ölçmek için Schneider vd. (2014) tarafından yapılan çalışmadan alınarak Türkçe'ye çevirisi yapılan algılanan liderlik iletişim ölçeği (the perceived leadership communication questionnaire (PLCQ)) kullanılmıştır. 5'li Likert tipinde olan ölçekte tepki ifadeleri, "kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, emin değilim, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum" şeklinde tasarlanmıştır (Schneider, 2015, s. 192).

İş Tatmini Ölçeği: İş tatmini ölçmek amacıyla Weiss vd. tarafından 1967'de geliştirilen "Minnesota iş tatmini ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 20 ifade ve 2 faktörden oluşmaktadır. 5'li Likert tipinde olan ölçekte tepki ifadeleri; "hiç memnun değilim, memnun değilim, ne memnunum ne memnun değilim, memnunum, çok memnunum" şeklindedir (Weiss vd., 1967, s. 90).

Performans Ölçeği: Bireysel iş performansı literatürde bazı sınıflandırmalar yapılarak ele alınmıştır. Bu çalışmada çalışanların performansı genel olarak değerlendirilmiştir. Bu amaçla Kirkman & Rosen (1999) ile Sigler & Pearson (2000) tarafından kullanılan ve Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye çevrilen iş performansı ölçeği tercih edilmiştir. Ölçeğin tepki kategorileri "hiçbir zaman, çok nadir, ara sıra, çoğu zaman ve her zaman" şeklindedir (Çöl, 2008, s. 41).

Analiz Yöntemi

Toplanan veriler için "yüzde", "frekans", "bağımsız örneklem için t-testi", "tek faktörlü varyans (Anova) analizi", "Tukey (HSD) testi", "korelasyon", "basit ve hiyerarşik regresyon", analizleri kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerin gerek ulusal gerek uluslararası literatürde çok defalar geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmada güvenilirliğe ilişkin olarak yapılan Cronbach Alpha analizi sonucunda kullanılan ölçeklerin sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir. Liderlik iletişimi ölçeği için alpha katsayısı 0,96; performans ölçeği 0,91; iş tatmini ölçeği 0,94 olarak tespit edilmiştir.

ARAŞTIRMAYA DAİR BULGULAR

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Kişisel Bilgiler		f	%	Kişisel Bilgiler		f	%
Cinsiyet	Kadın	106	37,9	Medeni Durum	Evli	128	45,7
	Erkek	174	62,1		Bekâr	152	54,3
Yaş	25 yaş altı	37	13,2	İşletmedeki Görev Süresi	1 yıldan az	40	14,3
	26-30 yaş	66	23,6		1-5 yıl	131	46,8
	31-35 yaş	64	22,9		6-10 yıl	77	27,5
	36-40 yaş	42	15,0		11-15 yıl	20	7,1
	41-45 yaş	46	16,4		15 yıl ve üzeri	12	4,3
	46 yaş ve üzeri	25	8,9				
Eğitim	İlköğretim	54	19,3	Pozisyon	İşgören	186	66,4
	Lise	101	36,1		Orta Kademe Yönetici	76	27,1
	Önlisans	57	20,4		Üst Kademe Yönetici	18	6,4
	Lisans	56	20,0	Yıldız Sayısı	4 Yıldızlı	145	51,8
	Lisansüstü	12	4,3		5 Yıldızlı	135	48,2

Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının bireysel özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımında %37,9’u kadınlar ve %62,1’i erkekler oluşturmaktadır. Yaşa göre dağılımda ise %23,6 ile 26-30 yaş aralığındaki katılımcılar en yüksek frekans değerine sahiptir. Oranlar değerlendirildiğinde sektörde genç çalışanların varlığı görülmektedir. Katılanların eğitim durumları incelendiğinde lise mezunlarının %36,1 oranla çoğunluğu oluşturduğu, bunu %20,4 ile önlisans mezunlarının, %20,0 ile lisans mezunlarının %19,3 ile de ilköğretim mezunlarının izlediği görülmektedir. Araştırmaya katılanların medeni durumlarındaki verilerde ise %45,7’lik kısmın evli, %54,3’lük kısmın ise bekar olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların işletmedeki görev sürelerine bakıldığında %46,1 oranındaki katılımcı sayısının 1-5 yıllık bir çalışma süresine sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların %51,8’i 4 yıldızlı, %48,2’si ise 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışmaktadır. Elde edilen tüm bu verilerin turizm sektörünün istihdam yapısı ile uyumlu olduğu düşünülmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Liderlik İletişimi, İş Performansı ve İş Tatmini Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	n	\bar{x}	s. s.
Liderlik İletişimi	280	3,37	1,18
İş Performansı	280	4,53	0,68
İş Tatmini	280	3,73	0,76

Tablo 2'de araştırmaya katılanların değişkenlere verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait bulgulara yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların lider iletişim algısı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalaması $X=3,37$, iş performansı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalaması $X=4,53$, iş tatmini ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalaması ise $X=3,73$ olmuştur. Elde edilen verilerden iş performansı algısının oldukça yüksek olduğu, iş tatmininden kısmen memnun oldukları, liderlik iletişiminin geliştirilmesi gerektiği ifade edilebilir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Liderlik İletişimi, İş Performansı ve İş Tatmini Algısı İle Cinsiyet Arasındaki Farklılığa İlişkin T Testi Sonuçları

		n	\bar{X}	s. s.	t	p
Liderlik İletişimi	Kadın	106	3,240	1,122	-1,440	0,151
	Erkek	174	3,450	1,215		
İş Performansı	Kadın	106	4,537	6256	-0,012	0,990
	Erkek	174	4,538	7239		
İş Tatmini	Kadın	106	3,442	7879	-5,154	0,00
	Erkek	174	3,907	6959		

Tablo 3'e göre araştırmaya katılanların lider iletişim algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Erkek katılımcıların, kadınlara oranla lider iletişim algısının yüksek olduğu görülmüştür ($p>0,05$). İş performansı değişkenine ait değerlerde de anlamlı bir fark görülmemiştir. İş tatmini değişkeninde ise cinsiyete göre anlamlı fark görülmüştür. Erkek katılımcıların iş tatmini algısı kadın katılımcılara göre daha yüksektir ($p>0,05$).

Tablo 4. Katılımcıların Liderlik İletişimi, İş Performansı ve İş Tatmini Algısı ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığa İlişkin T Testi Sonuçları

		n	\bar{X}	s. s.	t	p
Liderlik İletişimi	Bekâr	152	2,625	1,053	-15,80	0,00
	Evli	128	4,256	0,550		
İş Performansı	Bekâr	152	4,360	0,832	-4,921	0,00
	Evli	128	4,750	0,360		
İş Tatmini	Bekâr	152	3,505	0,858	-5,697	0,00
	Evli	128	4,000	0,523		

Tablo 4'e göre araştırmaya katılanların lider iletişim algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir. Evlilerin, bekârlara oranla lider iletişim algısının yüksek olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). İş performansı değişkenine ait değerlerde de anlamlı bir fark görülmüştür. Evli katılımcıların bekârlara oranla performans algıları daha yüksektir ($p>0,05$). İş tatmini değişkeninde ise medeni duruma göre istatistiki açıdan 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Evli katılımcıların iş tatmini algısının bekâr katılımcılara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Liderlik İletişimi, İş Performansı ve İş Tatmini Algısı ile Çalışılan İşletmenin Yıldız Sayısı Arasındaki Farklılığa İlişkin T Testi Sonuçları

		n	\bar{X}	s. s.	t	p
Liderlik İletişimi	4 yıldızlı	145	2,996	1,141	-5,795	0,00
	5 yıldızlı	135	3,772	1,097		
İş Performansı	4 yıldızlı	145	4,451	0,704	-2,202	0,28
	5 yıldızlı	135	4,631	0,658		
İş Tatmini	4 yıldızlı	145	3,475	0,719	-6,187	0,00
	5 yıldızlı	135	4,007	0,716		

Tablo 5'e göre araştırmaya katılanların lider iletişim algısı işletmenin yıldız durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcıların, 4 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcılara göre lider iletişim algısının yüksek olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). İş performansı değişkenine ait değerlerde anlamlı bir fark görülmemiştir ($p>0,05$). İş tatmini değişkeni ile yıldız sayısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların iş tatmini algılarının 4 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Liderlik İletişimi, İş Performansı ve İş Tatmini Algısı ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları

		n	\bar{X}	s. s.	F/t	p	Tukey HSD
Liderlik İletişimi	25 yaş ve altı ^a	37	2,22	1,07	23,29	0,00	a-b, a-c, a-d, a-e, a-f, b-d, b-e, b-f, c-d, c-e, c-f
	26-30 yaş ^b	66	3,09	1,09			
	31-35 yaş ^c	64	3,11	1,12			
	36-40 yaş ^d	42	3,74	0,77			
	41-45 yaş ^e	46	4,21	0,84			
	46 yaş ve üzeri ^f	25	4,27	0,88			
İş Performansı	25 yaş ve altı ^a	37	4,31	0,83	3,98	0,00	a-e, b-e,
	26-30 yaş ^b	66	4,39	0,95			
	31-35 yaş ^c	64	4,46	0,56			
	36-40 yaş ^d	42	4,61	0,50			
	41-45 yaş ^e	46	4,80	0,28			
	46 yaş ve üzeri ^f	25	4,81	0,43			
İş Tatmini	25 yaş ve altı ^a	37	2,99	0,90	36,92	0,00	a-b, a-c, a-d, a-e, a-f, b-d, b-e, b-f, c-d, c-e, c-f, d-e, d-f
	26-30 yaş ^b	66	3,42	0,66			
	31-35 yaş ^c	64	3,53	0,60			
	36-40 yaş ^d	42	4,00	0,34			
	41-45 yaş ^e	46	4,39	0,38			
	46 yaş ve üzeri ^f	25	4,45	0,43			

Tablo 6'da araştırmaya katılanların liderlik iletişimi, iş performansı ve iş tatmini algısının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin 0,05 anlamlılık seviyesinde yapılan anova testi sonuçları görülmektedir. Buna göre otel işletmesi çalışanlarının lider iletişim algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Farklılığın hangi ikiliden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testine göre 25 ve altı yaş grubunun, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46 yaş ve üzeri grupla, 26-30 yaş grubunun 36-40, 45 ve üzeri yaş grubu ile, 31-35 yaş grubunun 36-40, 41-45 ve 46 ve üzeri yaş grubuyla arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Otel çalışanlarının performans algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde ise performans değişkeniyle yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Farklılığın hangi ikiliden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testine göre 25 ve altı yaş grubuyla 41-45 yaş grubu arasında anlamlı bir fark; 26-30 yaş grubu ile 41-45 yaş grubu arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Otel çalışanlarının iş tatmini algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde her iki değişken arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Farklılığın hangi ikiliden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testine göre 25 ve altı yaş grubuyla 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46 yaş ve üzeri yaş grubu arasında, 26-30 yaş grubu ile 36-40, 41-45, 46 ve üzeri yaş grubu arasında, 31-35 yaş grubu ile 36-40, 41-45 ve 46 ve üzeri arasında, 36-40 yaş grubu ile ise 41-45 ve 46 ve üzeri grup arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p>0,05$). Elde edilen verilerin analizinde genel olarak yaş değerinin artması ile liderlik iletişimi, iş performansı ve iş tatmini algısının arttığı görülmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Liderlik İletişimi, İş Performansı ve İş Tatmini Algısı ile Pozisyon Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları

	n	\bar{X}	s. s.	F/t	p	Tukey HSD	
Liderlik İletişimi	İşgören ^a	186	3,00	1,08	40,98	0,00	a-b, a-c, b-c,
	Orta düzey yönetici ^b	76	3,91	1,04			
	Üst düzey yönetici ^c	18	4,87	0,29			
İş Performansı	İşgören ^a	186	4,42	0,77	8,44	0,00	a-b, a-c,
	Orta düzey yönetici ^b	76	4,70	0,40			
	Üst düzey yönetici ^c	18	4,95	0,17			
İş Tatmini	İşgören ^a	186	3,47	0,71	53,11	0,00	a-b, a-c, b-c,
	Orta düzey yönetici ^b	76	4,10	0,54			
	Üst düzey yönetici ^c	18	4,84	0,14			

Tablo 7'de araştırmaya katılan otel çalışanlarının liderlik iletişim algıları, iş performansı ve iş tatmini algısının pozisyona göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin 0,05 seviyesinde yapılan Anova testi sonuçları görülmektedir. Buna göre otel çalışanlarının lider iletişim

algılarının pozisyon değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın hangi ikiliden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testine göre katılımcılar ile orta düzey ve üst düzey yöneticiler arasında, orta düzey yöneticiler ile de üst düzey yöneticiler arasında anlamlı farklılık saptanmıştır ($p>0,05$).

Otel çalışanlarının performans algılarının pozisyona göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde performans değişkeniyle pozisyon arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın hangi ikiliden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testine göre işgörenler ile orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Otel çalışanlarının iş tatmini algılarının pozisyona göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde her iki değişken arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Farklılığın hangi ikiliden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testine göre işgörenler ile orta düzey ve üst düzey yöneticiler arasında, orta düzey yöneticiler ile de üst düzey yöneticiler arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Liderlik İletişimi, İş Performansı ve İş Tatmini Algısı ile İşletmedeki Görev Süresi Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları

	n	\bar{X}	s. s.	F/t	p	Tukey HSD	
Liderlik İletişimi	1 yıldan az ^a	40	2,61	1,12	14,42	0,00	a-b, a-c, a-d, a-e, b-d, b-e, c-d, c-e,
	1-5 yıl ^b	131	3,27	1,17			
	6-10 yıl ^c	77	3,43	1,03			
	11-15 yıl ^d	20	4,57	0,51			
	15 yıl ve üzeri ^e	12	4,47	0,88			
İş Performansı	1 yıldan az ^a	40	4,36	0,76	1,96	0,101	-
	1-5 yıl ^b	131	4,51	0,72			
	6-10 yıl ^c	77	4,54	0,65			
	11-15 yıl ^d	20	4,83	0,24			
	15 yıl ve üzeri ^e	12	4,77	0,59			
İş Tatmini	1 yıldan az ^a	40	3,07	0,89	19,34	0,00	a-b, a-c, a-d, a-e, b-d, b-e, c-d, c-e,
	1-5 yıl ^b	131	3,71	0,72			
	6-10 yıl ^c	77	3,79	0,54			
	11-15 yıl ^d	20	4,34	0,44			
	15 yıl ve üzeri ^e	12	4,67	0,40			

Tablo 8’de araştırmaya katılan otel çalışanlarının liderlik iletişim algıları, iş performansı ve iş tatmini değişkeninin işletmedeki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin 0,05 anlamlılık seviyesinde yapılan Anova testi sonuçları görülmektedir. Buna göre otel çalışanlarının lider iletişim algılarının pozisyon değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın hangi ikiliden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testine göre 1 yıldan az görev süresine sahip çalışanların lider iletişim algılarının 1-5, 6-10, 11-15 ve 15 yıl üzeri görev süresine sahip olanlara göre farklılık gösterdiği, 1-5 yıl görev süresine sahip çalışanların; 11-15 ve 15 yıl ve üzeri çalışanlara göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. 6-10 yıl görev süresine sahip çalışanların ise 11-15 ve 15 yıl ve üzeri görev süresine sahip olanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p>0,05$). Otel çalışanlarının performans algısıyla işletmedeki görev süresi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Otel çalışanlarının iş tatmini algılarının işletmedeki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde her iki değişken arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Farklılığın hangi ikiliden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testine göre 1 yıldan az görev süresi olanlar ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl 15 yıl ve üzeri görev süresi olanlar arasında; 1-5 yıl görev süresi olan ile 11-15 yıl, 15 yıl ve üzeri görev süresi olanlar arasında, 6-10 yıl görev süresi olan ile de 11-15 ve 15 yıl ve üzeri görev süresi olanlar arasında anlamlı farklılık saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Liderlik İletişimi, İş Performansı ve İş Tatmini Algısı ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları

		n	\bar{X}	s. s.	F/t	p	Tukey HSD
Liderlik İletişimi	İlköğretim ^a	54	2,94	1,26	5,67	0,00	a-d, a-e, b-d, b-e,
	Lise ^b	101	3,22	1,22			
	Önlisans ^c	57	3,44	1,17			
	Lisans ^d	56	3,77	0,92			
	Lisansüstü ^e	12	4,20	0,53			
İş Performansı	İlköğretim ^a	54	4,35	0,99	1,81	0,126	-
	Lise ^b	101	4,51	0,69			
	Önlisans ^c	57	4,59	0,53			
	Lisans ^d	56	4,68	0,39			
	Lisansüstü ^e	12	4,62	0,44			
İş Tatmini	İlköğretim ^a	54	3,55	0,94	1,37	0,244	-
	Lise ^b	101	3,70	0,84			
	Önlisans ^c	57	3,79	0,67			
	Lisans ^d	56	3,85	0,51			
	Lisansüstü ^e	12	3,88	0,42			

Tablo 9'da araştırmaya katılan otel çalışanlarının liderlik iletişim algıları, iş performansı ve iş tatmini değişkeninin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin 0,05 seviyesinde yapılan Anova testi sonuçları görülmektedir. Buna göre otel çalışanlarının lider iletişim algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Farklılığın hangi ikiliden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testine göre ilköğretim mezunlarının lider iletişim algılarının lisans ve lisansüstü mezunların lider iletişim algılarıyla, lise mezunu çalışanların iletişim algılarıyla lisans ve lisansüstü mezunlarının lider iletişim algıları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p>0,05$). Performans ve iş tatmini değişkenleri ile otel işletmeleri çalışanlarının eğitim durumları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Fakat elde edilen bulgular incelendiğinde; iş performansı ve iş tatminine ilişkin algının, eğitim seviyesi yükseldikçe arttığı ifade edilebilir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Liderlik İletişimi Algısının İş Performansı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	t	p	R	R ²	F / p(sig.)
İş Performansı	Sabit	3,946	0,119	33,284	0,000	0,303	0,092	0,000*
	Lider İletişim Algısı	0,176	0,033	5,294	0,000			
İş Tatmini	Sabit	2,587	0,118	21,966	0,000	0,526	0,276	0,000*
	Lider İletişim Algısı	0,340	0,033	10,300	0,000			

Tablo 10'da liderlik iletişim algısının iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloya göre lider iletişim algısının iş performansı üzerinde orta düzeyde (R=0,303) ve anlamlı bir etkiye (p=0,000) sahip olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenin iş performansının % 0,92'sini açıkladığı söylenebilir. Performans değişkeni modele B=3,946; t=33,284 (p=0,000) oranında katkı sunmaktadır. Buradan lider iletişim algısı değişkeninin boyutunda meydana gelen bir birimlik artışın performans algısını 3,946 birim arttıracığı ifade edilebilir.

İş tatmini ile ilgili verilere bakıldığında ise lider iletişim algısının iş tatmini üzerinde orta düzeyde (R=0, 526) ve anlamlı bir etkiye (p=0,000) sahip olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenin iş tatmininin %27'sini açıkladığı söylenebilir. İş tatmini değişkeni modele B=2,587; t=21,966, (p=0,000) oranında katkı sunmaktadır. Buradan lider iletişim algısı değişkeninin boyutunda meydana gelen bir birimlik artışın iş tatmini algısını 2,587 birim arttıracığı ifade edilebilir. Otel işletmelerinde çalışanların, lider iletişim algılarının iş tatminini ve iş performansını oldukça önemli düzeyde etkilediği tespit edilmiştir.

Elde edilen bu bulgulara göre hipotezler;

H₁ "Çalışanların Lider İletişim Algısının İş Tatmini üzerinde istatistiki açıdan anlamlı etkisi vardır" hipotezi red edilememiştir.

H₂ "Çalışanların Lider İletişim Algısının İş Performansı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi red edilememiştir.

SONUÇ

Araştırma kapsamında bireysel özellikler ile liderlik iletişimi, iş performansı ve iş tatmini arasındaki farklılıklara ilişkin sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulardan liderlik iletişimi, iş tatmini ve iş performansı algısının yaş, çalışılan pozisyon, cinsiyet, görev süresi ve eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Otel işletmelerinde yapılan bu araştırma ile lider iletişiminin iş yaşamının yadsınmaz parçası olan, iş performansı ve iş tatminine etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Böylece emek-yoğun otel işletmelerinde, lider iletişiminin iş performansı ve iş tatmini üzerinde hangi düzeyde etkili olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının lider iletişim algısının iş performansına ve iş tatminine etkisi için regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda lider iletişim algısının çalışanların iş performansı ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Otel çalışanlarının sahip olduğu fikir, bilgi ve önerileri paylaşmaları işletmeleri buldukları noktadan daha da ileri taşıyacaktır. Örgütlerde çalışanların iletişim içerisinde olmaları, yaptıkları işe ilişkin astları ya da üstleri ile fikir alışverişinde bulunmaları gerekmektedir.

Fikir alış verişi için ortamların yaratıldığı, iletişim kanallarının sürekli açık tutulduğu işletmelerde, iş performansı ve iş tatmini dolayısıyla da müşteri tatmini yüksek olacaktır (Dyne vd., 2003, s. 1369). Otel işletmelerinde güçlü lider iletişim algısının varlığı, hedefe odaklanmış, iş tatmini ve iş performansı yüksek çalışanlar anlamına gelmektedir. Bu çalışanlar, işletmelerin varlıklarını devam ettirmelerinde önemli bir unsur olarak görülen beşeri sermayedir. Bu sermaye otel işletmelerinde sürdürülebilirliğin temelidir.

Sökmen (2019, s. 986) tarafından yapılan çalışmada iş tatmininin müşteri tatmini ile birlikte gerçekleştiğine değinilmiştir. Otelde çalışanların tatmini, otellerin varlık nedeni olan müşterilerinin tatmini anlamına gelmektedir. Buradan gerek iş tatmini gerekse iş performansı için otellerde güçlü lider iletişim algısına ilişkin farkındalık oluşturmak gerekmektedir. Çalışanların işten ayrılma, düşük performans, tükenmişlik davranışı sergilemelerinde yöneticileriyle yaşadıkları sorunlar önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarını yok sayması, onlara değer vermemesi, her şeyin başlangıç ve bitiş noktası olarak kendilerini görmeleri, çalışanların kararlara katılmalarını sağlamamaları, örgüte gönülden bağlanmalarına, işlerini sahiplenmelerine engel olmaktadır. Bunun için otellerde örgüt kültürü haline gelecek, güçlü iletişim ağlarının oluşturulması üst yönetimin görevidir. Otel işletmelerinde periyodik olarak yapılacak paydaş toplantıları, yayınlanmış ve uygulanan açık kapı politikaları, iletişim stratejileri, bilgi teknolojilerine bağlı iletişim sistemlerinin kurulmasının iş performansı ve iş tatmini üzerinde önemli etkileri olacaktır.

Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi liderlerin çalışanlarıyla kurdukları iletişim onların iş performansını ve iş tatminini arttırmaktadır. Dolayısıyla iyi işleyen bir yönetici-çalışan iletişim sistemi çalışanların işlerini icra ederken belirsizlik yaşamalarına engel olacaktır. Rutin veya beklenmeyen durum karşısında nasıl hareket edeceği veya kimden fikir alacağı konusunda sıkıntı yaşayan çalışanlar, böylesi bir dönemde rehberlere ihtiyaç duyarlar. Bu dönemdeki en iyi rehberler o kişilerin liderleridir. Dolayısıyla çalışanların liderleriyle, açık, rahat, kesin, samimi, doğru bir iletişim kurabilecekleri ortamlar hazırlanmalıdır.

İşletmelerin faaliyet politikalarında şeffaflık, hesap verilebilirlik, topluma ve çevreye katkı önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu unsurların gerçekleştirilebilmesinde liderlik iletişimi temel oluşturacaktır. İşletmelerin faaliyetlerinde güçlü lider iletişimi için hızlı ve güvenilir bilgi akışının, kararlara katılımın sağlanması gerekmektedir. Tüm bu hususlar çerçevesinde liderlik iletişiminin örgütlerde güçlendirilmesi, iş performansının ve iş tatmininin önemli belirleyicisidir.

KAYNAKÇA

- ARMSTRONG M. (1996). *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development (IPD) House.
- ASLANBAY A. (2018) *Kurum içi iletişimin önemi*. Erişim Tarihi: 29.08.2018. <http://www.messegitim.com.tr/ti/347/0/Kurum-Ici-Iletisimin-Onemi>
- BAKAN, İ. (2009). *Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması*. Ankara: TİSK Akademi, 4 (7), 138-172.
- BARON A. B. & GREENBERG J. (2000). *Leadership in Organizations, Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., Seventh Edition.
- BAŞARAN, E. (1991). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi.
- BIÇAKÇI, İ. (2006). *İletişim ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Mediacat.
- BOLTON, T. (1997). *Human Resource Management: An introduction*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- CANMAN, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

- CEMALOĞLU, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi. *Milli Eğitim Kültür Sanat*. 153-154.
- CUMMINGS, T.G. & WORLEY, C.G (1997) *Organization Development and Change*. United States of America, International Thompson Publishing.
- ÇÖL, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- DAVIS, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, Çev. Kemal Tosun, İstanbul İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- DYNE, L. V., ANG, S., BOTERO, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- ERDOĞAN, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No. 248.
- ERGÜN, E. (2018). Lider Desteğinin Lider Üye Etkileşimine (LÜE) ve İş Tatminine Etkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), 177-193.
- ERKUŞ, A., ve GÜNLÜ E., (2009). İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt 20, Sayı 1. 7-24. Erişim adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/154380>
- ERSEN, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi, İstanbul.
- ERYEŞİL, K., İRAZ Rıfat (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2. 129-139.
- FINDIKÇI, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- GRAY, J., LAIDLAW, H. (2002). Part Time Employment And Communication Satisfaction in An Australian Retail Organization. *Employee Relations*. 24(2): 211-228.
- HELVACI, M.A. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt, 35, Sayı :1-2, s. 155-169.
- KALKANDELEN, H.(1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*. Ankara: Anı Yayınları.
- KAYA, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- KOÇEL, T., (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan..
- KÖK, S.B. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006, Cilt: 20, Sayı: 1. 291-310.
- MINER, J. B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*, Singapore: Mcgraw-Hill Inc.
- MUSTAFAFA, L.S.; BAKAR, H. A., MOHAMAD B. (2010). The Supervisory Communication-Commitment to Workgroup Model: Example on a Malasian Organization. *Journal of US-China Public Administration*. 7(1): 13-23.
- NEWSTROM, J.W. ve KEITH D. (1997). *Organizational Behavior: Human Behaviour at Work*. USA: McGraw Hill Companies, Inc.
- OSHAGBEMI, T. (1997). The Influence of Rank on The Job Satisfaction of Organizational Members. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 12. 8. 511-519.
- OSKAY, Ü. (2016). *İletişimin ABC'si*, İstanbul: İnkılap,
- PALMER, M., WINTERS, K. (1993) *İnsan Kaynakları*. Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları.
- PUGH, D.(1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.
- ROBBINS, P.S. & COULTER M. (2003). *Updates Management 2003*, New Jersey, Prentice Hall.

SCHNEIDER F.M, MAIER M, LOVREKOVIC S, RETZBACH A., (2015). The Perceived Leadership Communication Questionnaire (PLCQ): Development and Validation, *The Journal of Psychology*, 149 (2), 175-192.

SMITH, J. M., FIGGINS, S.G, JEWISS, M., KEARNEY, P. E. (2018). Investigating Inspirational Leader Communication In An Elite Team Sport Context, *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(2), 213-224.

SÖKMEN, A. (2019). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 980-990.

STAM, D., KNIPPENBERG, D. V., WISSE, B., PIETERSE, A. N. (2018). Motivation in Words: Promotion- and Prevention-Oriented Leader Communication in Times of Crisis, *Journal of Management*, 44(7), 2859-2887.

TAPLIN, I.M., WINTERTON, J. (2007). The Importance of Management Style in Labor Retention. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 27(1/2): 5-18.

THOMBSON B.L. (2002), *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Çev. Vedat. D. Diker, İstanbul: Hayat Yayınları.

TORRINGTON, D.ve HALL, L. (1995). *Personel Management. HRM in Action*. London: Prentice Hall.

TUTAR, H. vd., (2003). *Genel ve Teknik İletişim*, Ankara: Nobel Yayın.

VROOM, V. H. (1967) *Work and Motivation*. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.

WEISS, D.J., DAWIS, R.V., ENGLAND, G.W., ve LOFQUIST, L. H. (1967). *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22)*, Minneapolis: University of Minnesota.

YAMMARINO, F.J., DANSEREAU F., (2009). *Multi-level Issues in Organizational Behavior and Leadership, Outstanding Leadership, Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leadership: An Examination of Multi-Level Influences on Emergence and Performance*, Abstract Vol. 8.

Summary

Nowadays, the importance of leadership in the investment made to human beings is increasing day by day as the competition increases and the enterprises cannot gain superiority with only the financial resources. It is worth to examine the importance of leadership and communication not only as a style or system, but also to reveal the importance of these phenomena in relations with subordinates. Considering that the communication style used by the leaders during communication with their subordinates and the communication perception formed in the subordinates affect their job satisfaction and performance, the role of these variables on the success of the organization is noteworthy. The performance and job satisfaction of the employees who have to provide uninterrupted service in the hotel businesses, which have a very important place in the service sector, is very important in terms of the organization's performance. This study was carried out to determine the extent to which the communication of the leaders or managers in the hotel business with the subordinates changed their job satisfaction and performance and to discuss the results. For this purpose, the scale containing the variables was applied to 280 employees in 5 and 4 star hotels operating in Istanbul. As a result of the analysis, it has been concluded that the leader communication perception has an effect on the performance and job satisfaction of the employees.