

YOL AMAÇ MODELİ KAPSAMINDA ÖNDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Alptekin SÖKMEN*, Yasin BOYLU**

ÖZET

Hizmet işletmeleri de, mal üreten diğer işletmeler gibi müşteri sürekliliği ve rekabet üstünlüğü kapsamında insan kaynaklarına son yıllarda daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Özellikle tüketici ile yoğun temas kurulan ve algılanan hizmet kalitesinin tekrar aynı işletmenin seçiminde önemli olduğu otelcilik sektöründe, işgörenler önemli roller üstlenmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde etkin bir önderlik anlayışı, hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerine kritik üstünlükler sağlayabilir. Adana ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde gerçekleştirilen bu araştırmada, Algılanan Önderlik Davranış Ölçeği uygulanmıştır. Betimleyici faktör analizi sonucunda ilgili işletmelerde araçsal, katılımcı ve destekleyici önderlik davranışlarının sergilendiği tespit edilmiştir. Yapılan testler sonucunda ise, işgörenlerin bazı demografik özellikleri kapsamında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Önderlik, Yol-Amaç Kuramı, Otel İşletmeleri

ABSTRACT

The service firms like manufacturing firms, take into account human resources in order to gain competitive advantage and guest continuity. Especially in lodging industry, where high contact with guests is important for service quality, employee performance is very important. In the light of the information, effective leadership can bring critical advantages to the hotel firms. In light of the aforementioned information, Perceived Leadership Behavior Scale is used in hotels in Adana. The results of the exploratory factor analysis indicate instrumental, participative, and supportive leadership behaviors. The results also demonstrated several significant differences among some demographic attributes of employees.

* Yard. Doç. Dr., Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Tel:+90.0312.2341010,
e-posta: asokmen@baskent.edu.tr

** Yard. Doç. Dr., Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Tel: +90.252.2111854,
e-posta: yasin@mu.edu.tr

Key Words: Leadership, The Path Goal Theory, Hotel Firms

GİRİŞ

Önderlik konusu, belki de en fazla ilgi gören konuların başında gelmiş ve binlerce araştırmaya konu olmuştur. Bu yüzden, belki de çalışma sayısına yakın önderlik tanımı da geliştirilmiştir (Abelson, Vredenburg ve Sheridan, 1984; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998).

Önderlik; belirli bir durum, an ve koşul altındaki bir grubu, örgütsel hedeflere ulaşmak için çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan bir etkileme süreci (Werner, 1993; Katz ve Kahn, 1979; Hollander, 1978; O'Donovan, 1978; Davis, 1984; Koçel, 2001) şeklinde tanımlanmaktadır. Önderlik aynı zamanda; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı (Eren, 2000; Can, Tuncer ve Ayhan, 2005) olarak da ifade edilmektedir.

Bu tanımlarda önderlik; temelde bir etkileme süreci, grupsal etkinliklerin odak noktası, farklılaşmış bir rol yapısının harekete geçiricisi ve en yüksek işbirliğini sağlayarak insanlardan yararlanma yeteneği olarak ele alınmaktadır. Bu noktada etkileme kaynağı olarak “güç” ortaya çıkmaktadır. Güç, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin yeteneği (Can, Tuncer ve Ayhan, 2005) ve işgörelere yön verebilmek için önderin ihtiyaç duyduğu kaynaktır (Karayel, 1999). Örgütsel yapılarda bulunan güç kaynaklarını ise beş grupta (French ve Raven, 1982) toplamak mümkündür. Bunlar; önderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayanan *yasal güç* (Kavuncubaşı, 1992); *ödüllendirme gücü* (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1976; French ve Raven, 1982); emirlere itaatsizlik gösteren astların kontrol edilmesine yönelik *cezalandırma gücü* (Çelik, 2000); önderin karizmasına dayalı *beğeni gücü* (Koçel, 2001) ve önderin sahip olduğu özel yetenek, bilgi, uzmanlık ve tecrübeden doğan *uzmanlık gücü* (Karayel, 1999; Şahin 1999; Çelik 2000)'dür.

Yönetim literatürü yakından incelendiğinde, yönetimle ilgili hemen tüm kitaplarda önderlikle ilgili bölümlerin çoğunlukla yer aldığı izlenmektedir. Bu ilginin temelinde yatan

neden, önderliğin başarılı her türlü örgütsel çabanın ardındaki en önemli faktör ve başarılı örgütlerin yaratıcısı olduğuna yönelik düşüncedir. Önderlik ve yönetim iç içe girmiş kavramlardır. Ancak bu kavramlar arasında önemli ve anlamlı farklılıklar da bulunmaktadır (Griffin, 1984; Hitt, Middlemist ve Mathis, 1986; Sarvan, 1990; Kotter, 1990; Biggerstaff, Ray ve Syre, 1991; Erdoğan, 1991; Kavuncubaşı, 1992; Keçecioglu, 1998; Çelik, 2000; Peker ve Aytürk, 2000; Koçel, 2001; Erdem, 2002; Kostik, 2003; Arpacı, 2006; Besiler, 2007).

Önderlik konusunun toplum bilimciler tarafından yıllardır incelendiği ve çalışmaların önemli bir kısmının başarılı önderleri belirleyen etmenlerin neler olduğu konusunda yoğunlaştığı bilinmektedir (Stoner ve Walker, 1986). Bu kapsamda, bir grup araştırmacı bireysel özellikler üzerinde dururken, bir grubun da önderin davranışları üzerinde durduğu, son yıllarda da önderlik ortamı üzerine araştırmaların yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Gerçekten de 1980'li yılların başına kadar geçen sürede ana hedefleri etkin önderliği belirlemek olan kuramlar; özellik yaklaşımları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları başlıkları altında verilirken, 1980'den günümüze kadar olan süreçte etkin olan kuramlar ise, önderlikte yeni yaklaşımlar başlığı altında incelenmiştir. Bu kuramları ve dönemlerini Tablo 1'de görebilmek mümkündür.

Tablo 1: Önderlik Kuramlarının Dönemleri ve Konuları

Dönem	Yaklaşım	Konusu
1940'ların Sonu	Özellik Yaklaşımı	Önderlik Yeteneği Doğuşandır
1940'ların Sonundan 1960'ların Sonuna Kadar	Davranışsal Yaklaşım	Önderlik Etkililiği Önderin Nasıl Davrandığıyla İlgilidir
1960'ların Sonundan 1980'lerin Başına Kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin Önderlik Duruma Bağlıdır
1980'li Yıllardan Günümüze Kadar	Dönüşümsel Önderlik ve Karizmatik Önderlik Yaklaşımı	Etkin Önderler Değişimi Gerçekleştirebilenlerdir

Kaynak: Yüksek, A. E., **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2005.

Gerek Toplam Kalite, Amaçlara Göre Yönetim vb. gibi yeni yönetim ve organizasyon çalışmaları, gerekse de teknoloji ve bilgi işlem konusundaki hızlı değişim, önderlik kuramları açısından da yeni birtakım yaklaşımlara neden olmuştur. Karizmatik önderlik, dönüşümsel önderlik, sosyal öğrenme yaklaşımı ve e-önderlik gibi kavramlar bu kapsamda ele alınmaktadır (Can, 1999; Eren, 2000; Hitt, Black ve Porter, 2005; Body, 2008).

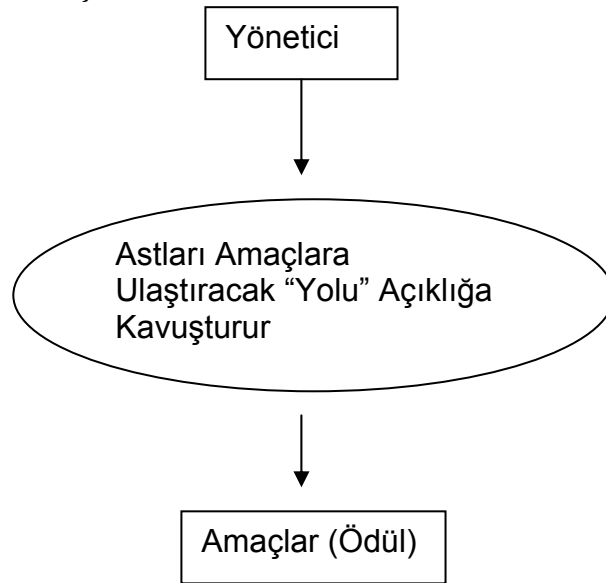
Yol Amaç Kuramı

1970’li yılların başında Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teori, büyük ölçüde Vroom’un güdüleme konusundaki bekleyiş kuramına dayanmaktadır (Koçel, 2001; Body, 2008). Bu kuram insan davranışlarını (Bingöl, 1997):

- İnsanın bir davranış aracılığı ile ulaşmak istediği sonuç, yani bekleyiş ile
- Bu sonuçlara ilişkin kişinin verdiği değer etkilediğini belirtmektedir.

Bu modele göre bireyin bir davranış biçimini ortaya koyması, bireyin ihtiyaçlarına ve o davranışın ihtiyaçları tatmin edebilme özelliğine dayanmaktadır (Tekarslan ve diğ., 1989). Yol Amaç Modeli, önderin astlarının bireysel güçleri ile iş başarımlarını nasıl etkileyeceğini ve bu iki amaç seti arasında nasıl bir yol bulacağını araştırır. Bu kuram, önderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca motive etmesini üçüncü boyut olarak eklemektedir (Eren, 2000). Bu kuramda önderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Can, 1999; Hitt, Black ve Porter, 2005). Bu teoriyi, aşağıda Şekil 1’deki gibi göstermek mümkündür.

Şekil 1: Yol-Amaç Kuramı



Kaynak: Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

Bu kurama göre, amaca önderin güdülenmesinden çok, astların güdülenmesi önemlidir. Bir önderin davranışlarının güdüleyicilik etkisi, izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir (Çelik, 2000). Bu kuram, önderlik davranışlarının işgörenlerin güdülenme, iş tatmini, çaba ve performansına olan etkilerini ve durumsal faktörlerin işgörenler ile iş çevresi üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Koçel, 2001). Adana ilinde gerçekleştirdiğimiz araştırmanın da temelini oluşturan bu modelde, dört tür önderlik davranışı tanımlanmaktadır (House ve Dessler, 1974; House ve Mitchell, 1982; House ve Robert, 1993; Umstot, 1984; Akat ve diğ., 1994; Eren, 2000; Koçel, 2001; Body, 2008):

1. *Emredici Önderlik.* Önder, yapılacak işleri belirler ve astlarına dağıtır. İlkeler ve standartları belirler, astlarından standart kural ve düzenlemelere uymalarını bekler.
2. *Destekleyici Önderlik.* Önder astlarına dostluk ve ilgi gösterir. Onların refah ve mutluluğu önder için önemlidir.
3. *Katılımcı Önderlik.* Grup kararı alınır. Önder karar vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.
4. *Başarı Yönelimli Önderlik.* Önder, önemli ve yüksek hedefler belirler. Astlarının, bu işleri en iyi şekilde başaracaklarına güveni tamdır.

Yol Amaç Kuramında önder, durumun niteliğine göre dört davranışı da gösterebilir. Örneğin, ilkökul eğitimi almış işgörenlerle çalışan önder emredici davranışa ağırlık verirken; iyi eğitilmiş işgörenlerle çalışan önder, destekleyici davranışa ağırlık verebilir. Bu kuramda yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Yol Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki

Etkileyici Değişkenler İzleyicilerin Özellikleri	Nedensel Faktörler Önder Davranışı	Çıktı Değişkenleri
Kişisel İhtiyaçlar Yetenekler İhtiyaçlar, Güçlükler ve Çevresel Özellikler Görev Yapısı Biçimleştirme Çalışma Gruplarının Normları	Emredici Önderlik Destekleyici Önderlik Katılımcı Önderlik Başarı Yönelimli Önderlik	İzleyenlerin İş Tatmini İzleyenlerin Güdülenmesi İzleyenlerin Performansı Önderi Kabullenme

Kaynak: ÇELİK, V. *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayınları, Ankara, 2000.

Konaklama İşletmeleri Açısından Önderlik

Giderek ağırlaşan rekabet şartları ve yaşanan hızlı değişim, işletmelerin daha rasyonel ve verimli bir şekilde yönetilmeleri zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi ve müşterileriyle olan bütün ilişkileri belli kural ve standartlara bağlanmış işletmeler olan otel işletmeleri de (Çakıcı ve diğ., 2008), diğer işletmeler gibi tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilmek amacıyla yoğun çaba sarf etmektedirler. Bu kapsamda başarılı olmayı hedefleyen konaklama işletmeleri, başarılı önderlik tarzları geliştirme konusunda, geçmişe oranla daha fazla çaba sarf etmeye başlamışlardır (Kavanaugh ve Ninemeier, 2001). Bununla birlikte ilgili literatür incelendiğinde, önderlik konusunda otel işletmelerinde yapılan araştırmaların, diğer sektörlerle kıyaslandığında oldukça düşük düzeyde kaldığı ifade edilmektedir (Woods, 2002).

Otel işletmelerinde, işe devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının diğer sektörlerle kıyaslandığında çok daha yüksek olması, diğer nedenlerle birlikte yetersiz önderliğe de bağlanmaktadır (Kavanaugh ve Ninemeier, 2001; Woods, 2002). Konuğun, tatmin sağlayarak tekrar aynı işletmeyi seçmesinin, büyük ölçüde işgörenle çeşitli temas noktalarında yaşadığı etkileşimden kaynaklandığı ifade edilen konaklama işletmelerinde, işgören bağlılığının ve performansının artırılması için yöneticilere büyük görev düşmektedir (Hart ve Troy, 1996; Woods, 2006).

Woods, Sciarini ve Heck (1998), otel işletmeleri üzerine yaptıkları araştırmada işgörenlerin performansı, örgütsel bağlılığı ve iş tatminlerinin, uygulanan önderlik tarzlarından etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Carroll (2000) ise, yaptığı araştırmada önderlik davranışının iş tatmininin artmasına ve dolayısıyla da konuk tatmininin artmasına etki edebileceğini belirtmiştir. Elde ettiği bulgulardan, yöneticilerin konaklama işletmelerinde daha yoğun olarak Otokratik (emredici) önderlik davranışı gösterme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, önderlik davranış tarzlarının işgörenler tarafından nasıl algılandığının konaklama işletmeleri açısından belirlenmesidir. Bu amaçla; “Yöneticilerin sergiledikleri önderlik davranış tarzları nelerdir ve bu davranış tarzları kapsamında işgörenlerin demografik özelliklerine göre, grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusunun yanıtı aranmıştır. Bu nedenle, önderlik davranışlarını etkilemesi olası yapısal ve çevresel değişkenler dikkate alınmamıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği oteller, Adana’da faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı işletmeler ile sınırlandırılmış, belediye belgeli işletmeler ile bir ve iki yıldızlı işletmeler yönetsel yapı ve işleyiş yetersizlikleri göz önünde bulundurularak araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırma, 2007 yılı Mayıs ve Eylül ayları arasında araştırmacılarında dahil olduğu dört kişilik ekip tarafından yürütülmüştür.

Araştırmanın Yöntemi

Durum tespitine yönelik olan bu çalışmanın araştırma grubunu oluşturan denekler, Tablo 3’de tanıtılmıştır.

Tablo 3: Araştırmaya Katılanlarla İlgili Bazı Tanımlayıcı Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	%	Kümülatif %
Kadın	322	43,8	43,8
Erkek	413	56,2	100,0
<i>Toplam</i>	<i>735</i>	<i>100,0</i>	
Öğrenim Durumu	Frekans	%	Kümülatif %
İlköğretim	77	10,5	10,5
Ortaöğretim	266	36,2	46,7
Önlisans	105	14,3	61,0
Lisans	273	37,1	98,1
Lisansüstü	14	1,9	100,0
<i>Toplam</i>	<i>735</i>	<i>100,0</i>	
Çalışma Süresi	Frekans	%	Kümülatif %
5 Yıl ve Daha Az	231	31,4	31,4
6-10 Yıl	322	43,8	75,2
11-15 Yıl	147	20,0	95,2
16 Yıl ve Üzeri	35	4,8	100,0
<i>Toplam</i>	<i>735</i>	<i>100,0</i>	

Önderlik davranış tarzlarını betimleyen faktörlerin (boyutların) belirlenmesi için, çok değişkenli istatistiksel analiz tekniği olan faktör analizi kullanılmıştır. Önderlik davranışları çok boyutludur. Ancak, bu davranış boyutları arasındaki korelasyonlar dikkate alınarak davranış boyutlarının daha aza indirilmesi ihtimali de bulunmaktadır. Gruplar arası karşılaştırmalarda ise (hipotezler), demografik özelliklerden cinsiyet için T-Testi, diğer demografik özellikler için de, tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır. Gruplar arası ortaya çıkan farklılığın, hangi ikili(ler)den kaynaklandığını test etmek için, çoklu karşılaştırma yapılmış ve bunun için de Scheffe testinden yararlanılmıştır.

Bu araştırmanın evrenini, Adana'da faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı toplam dokuz otel işletmesinde çalışan 1348 işgören oluşturmaktadır. Örneklemin güvenilirlik derecesinin ise; ortalama 0,95 güvenilirlik düzeyinde, değişkenlerin evrendeki değerlerini (+, -) 0,11 (W) hata ile tahmin edebilecek güçte olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada iki bölümden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Formun ilk bölümünde; araştırmaya katılan işgörenlerden çeşitli demografik özelliklere ilişkin seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. İkinci bölüm ise, işgörenlerin ifadelerine katılma derecelerini gösteren ve 5'li Likert Ölçeğine göre oluşturulan yirmi iki sorudan oluşmuştur. Bu ölçeğin amacı, bir ürün veya bir olay hakkında kişilerin düşüncelerini bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir (Arıkan, 1995).

Araştırma kapsamında kullanılan soru kağıdı House ve Dessler (1974) modeli kapsamında, House ve Robert (1993) tarafından geliştirilerek son şekli verilen *Algılanan Liderlik Davranış Ölçeği*dir (Perceived Leadership Behavior Scale). Bu ölçek, Durumsallık Kuramlarından Yol Amaç Kuramı kapsamında House ve Dessler (1974) ile House ve Mitchell (1982) tarafından yapılan önderlik davranış tanımlamalarına istinaden ortaya konulmuştur. İlgili ölçek, daha önce Karayel (1999) tarafından kullanılmasına rağmen, tekrar orijinal metinden çeviri yapılmıştır. Yapılan çevirinin güvenilirliği için tekrar orijinal dile çeviri yapılmış, soru kağıdı ayrıca, dil bilim uzmanlarına da incelenmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda üç faktörün önderlik tarzlarını betimlediği ve bu üç faktörün, toplam varyansın yaklaşık % 71'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, belirlenen bu üç boyutun, House ve Dressler (1974) tarafından

belirlenmiş olan önderlik boyutları ile tutarlılık gösterdiği ifade edilebilir. Buna göre önderlik davranışı ile ilgili boyutlar; “araçsal önderlik” (Instrumental Leadership), “destekleyici önderlik” (Supportive Leadership) ve “katılımcı önderlik” (Participative Leadership) dir.

Bu faktörler ve bu faktörlerde yer alan değişkenler, yükleriyle birlikte Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Araçsal Önderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri

Değişken	Faktör Yüğü
Astlarından ne beklediğini açıklar.	0,81
Neyin nasıl yapılması gerektiğini kararlaştırır.	0,78
Astlarının arasında ağırlığının anlaşılmasını sağlar.	0,70
Yapılacak işleri sıraya koyar.	0,64
Başarı standartlarını belirler ve uygular.	0,62
Astların standart kurallara uymalarını sağlar.	0,69
İşlerin nasıl yapılması gerektiğini astlarına açıklar.	0,63
Görevleri paylaştırırken astlarının fikirlerini alır.	0,53
Açıklanan Varyans Yüzdesi	38,18

Astlarına değer veren, problem çözme ve karar verme sürecinde astlarına danışan ve onların fikirlerini önemseyen katılımcı önder davranış boyutunu betimleyen faktördeki değişkenler, aşağıda Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Katılımcı Önderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri

Değişken	Faktör Yüğü
Astlarına arkadaş gibi davranır.	0,71
Astlarından gelen önerileri uygulamaya koyar.	0,78
Astlarına kendine eşit ve denkmiş gibi davranır.	0,70
Problemlerle karşılaştığında astlarına danışır.	0,78
Karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır.	0,80
Astlarının önerilerini dikkate alır.	0,79
Eyleme geçmeden önce astlarının fikirlerini alır.	0,64
Açıklanan Varyans Yüzdesi	20,75

Astlarına yardımcı olan, onları destekleyen, refah ve mutluluklarını gözetken önder davranışı, destekleyici önderlik olarak isimlendirilmektedir. Bu faktördeki değişkenler ise, Tablo 6’da verilmiştir. Burada destekleyici ve katılımcı önderlik tarzları ile ilgili bir ifade “Astlarına kendine eşit ve denkmiş gibi davranır” iki kere kullanılmıştır. Bunun nedeni, bu değişkenin iki faktörde de yüksek değer almasıdır. Bu durum, Karayel (1999) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da aynı şekilde tespit edilmiştir. Bununla birlikte, ilgili

araştırmadan farklı olarak üç faktörde de önemli yük almayan değişken olmamıştır. Bu yüzden, hesaplamalarda bütün ifadeler kullanılmıştır.

Tablo 6: Destekleyici Önderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri

Değişken	Faktör Yüğü
Astlarına kendine eşit ve denkmiş gibi davranır.	0,46
Değişikliklere ön ayak olur.	0,70
Astlarıyla arasına mesafe koyar.	0,68
Astlarının refah ve mutluluğuna dikkat eder.	0,73
Değişikliklere karşı isteklidir.	0,59
Astlarına problemle karşılaştıklarında yardım eder.	0,63
Astlarının işinin onlar için cazip olmasını sağlar.	0,49
Astlarını grup halinde çalışmaya teşvik eder.	0,54
Açıklanan Varyans Yüzdesi	12,28

Geçerlilik boyutlarından yüzeysel geçerlilik, sübjektif bir değerlendirmeye dayanmaktadır (Karatepe ve Sökmen, 2001). Anket uygulaması sırasında, yüzeysel geçerliliğe ilişkin herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır. Diğer geçerlilik boyutlarından yakınsak geçerlilik ile ayırt edici geçerlilik için (Karatepe ve Sökmen, 2001), betimleyici faktör analizine başvurulmuştur (Peter ve Churchill, 1986). Araştırmadan çıkarılan soru kağıdı sayısı, yaklaşık olarak soru sayısından otuz üç kat fazla olmasına rağmen, araştırma verilerine betimleyici faktör analizini uygulayabilme koşulunu gösteren KMO da (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy), % 71'dir.

Araştırmanın Bulguları

Araçsal önderlik boyutuna yönelik derecelendirmeler incelendiğinde, cinsiyetlere göre yapılan değerlendirmelerde, gruplar arası gözlenen farklılıkların anlamlı veya önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır ($F=7,35$; $p<0,05$). Buna göre, işgörenlerin cinsiyet grup ortalamaları arasında önderlik boyutlarından araçsal önderlik kapsamında anlamlı bir farklılık vardır (Tablo 7).

Katılımcı önderlik boyutuyla ilgili olarak yapılan derecelendirmeler incelendiğinde, bayan ve erkek işgörenlerin farklı değerlendirmeler yaptığı görülmektedir. Buna göre, işgörenlerin cinsiyet grup ortalamaları arasında önderlik boyutlarından katılımcı önderlik kapsamında anlamlı bir farklılık vardır ($F=83,06$; $p<0,05$) (Tablo 7).

Dönüşümsel önderlik boyutuyla ilgili olarak yapılan derecelendirmeler incelendiğinde de, işgörenlerin cinsiyetlerine göre farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulardan, işgörenlerin cinsiyet grup ortalamaları arasında önderlik boyutlarından destekleyici önderlik kapsamında anlamlı bir farklılık vardır ($F=31,04$; $p<0,05$) (Tablo 7).

Tablo 7: Cinsiyet Grup Ortalamalarıyla İlgili T-Testi

<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s.s.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>AÖB Bayan</i>	322	4,21	0,27	65,97	,007
<i>AÖB Erkek</i>	413	2,71	0,33	67,50	
<i>KÖB Bayan</i>	322	4,02	0,58	18,58	,000
<i>KÖB Erkek</i>	413	3,05	0,78	19,25	
<i>DÖB Bayan</i>	322	3,57	0,66	7,72	,000
<i>DÖB Erkek</i>	413	3,15	0,79	7,88	

AÖB: Araçsal Önderlik Boyutunu, **KÖB:** Katılımcı Önderlik Boyutunu, **DÖB:** Destekleyici Önderlik Boyutunu ifade etmektedir.

Yapılan varyans analizi sonucunda, işgörenlerin öğrenim durumu grup ortalamaları arasında önderlik boyutlarından araçsal önderlik kapsamında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($F=13,14$; $p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için uygulanan Scheffe testi sonucunda; farklılığın ilköğretim mezunları ile orta öğretim mezunları arasında (Ortalama Farkı=,4115); ilköğretim mezunları ile lisans mezunları arasında (Ortalama Farkı=,4292); ilköğretim mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında (Ortalama Farkı=1,2898); orta öğretim mezunları ile ön lisans mezunları arasında (Ortalama Farkı=,3259); orta öğretim mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında (Ortalama Farkı=,8783); ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında (Ortalama Farkı=,3436); ön lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında (Ortalama Farkı=,12042); lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında (Ortalama Farkı=,8606) olduğu tespit edilmiştir (Tablo 8).

Tablo 8: Öğrenim Durumu Gruplarıyla İlgili ANOVA Testi

<i>Öğrenim</i>	<i>k.t.</i>	<i>df</i>	<i>k.o.</i>	<i>f</i>	<i>p</i>
<i>AÖB Gruplararası</i>	31,84	4	7,96	13,14	,000
<i>AÖB Gruplarıçi</i>	442,16	730	,61		
<i>AÖB Toplam</i>	473,99	734			
<i>KÖB Gruplararası</i>	118,72	4	29,68	53,14	,000
<i>KÖB Gruplarıçi</i>	407,76	730	,56		
<i>KÖB Toplam</i>	526,48	734			
<i>DÖB Gruplararası</i>	315,08	4	78,77	501,37	,000
<i>DÖB Gruplarıçi</i>	114,69	730	,16		

DÖB Toplam	429,77	734			
-------------------	--------	-----	--	--	--

AÖB: Araçsal Önderlik Boyutunu, **KÖB:** Katılımcı Önderlik Boyutunu,
DÖB: Destekleyici Önderlik Boyutunu ifade etmektedir.

Katılımcı önderlik boyutuyla ilgili olarak da, gruplar arasında önemli farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, işgörenlerin öğrenim durumu grup ortalamaları arasında önderlik boyutlarından katılımcı önderlik kapsamında anlamlı bir farklılık vardır ($F=53,14$; $p<0,05$). Uygulanan Scheffe testi yardımıyla, ilköğretim mezunları ile orta öğretim mezunları (Ortalama Farkı=,6247); ilköğretim mezunları ile ön lisans mezunları (Ortalama Farkı=,9576); ilköğretim mezunları ile lisans mezunları (Ortalama Farkı=1,2704); ilköğretim mezunları ile yüksek lisans mezunları (Ortalama Farkı=,9481); orta öğretim mezunları ile ön lisans mezunları (Ortalama Farkı=,3328); orta öğretim mezunları ile lisans mezunları (Ortalama Farkı=,6457); ön lisans mezunları ile lisans mezunları (Ortalama Farkı=,3128) arasındaki farklılığın, bu duruma neden olduğu tespit edilmiştir (Tablo 8).

Destekleyici önderlik boyutuyla ilgili olarak da, öğrenim durumu grupları arasında önemli farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, işgörenlerin öğrenim durumu grup ortalamaları arasında önderlik boyutlarından destekleyici önderlik kapsamında anlamlı bir farklılık vardır ($F=501,37$; $p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Scheffe testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda farklılığın, ilköğretim mezunları ile orta öğretim mezunları (Ortalama Farkı=,2981); ilköğretim mezunları ile ön lisans mezunları (Ortalama Farkı=1,4576); ilköğretim mezunları ile lisans mezunları (Ortalama Farkı=1,5621); ilköğretim mezunları ile yüksek lisans mezunları (Ortalama Farkı=1,4659); orta öğretim mezunları ile ön lisans mezunları (Ortalama Farkı=1,1594); orta öğretim mezunları ile lisans mezunları (Ortalama Farkı=1,2639); orta öğretim mezunları ile yüksek lisans mezunlarından (Ortalama Farkı=1,1678) kaynaklandığı tespit edilmiştir (Tablo 8).

Yapılan varyans analizi sonucunda, işgörenlerin kıdem durumu grup ortalamaları arasında önderlik boyutlarından araçsal önderlik kapsamında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($F=3,84$; $p<0,05$) Bu farklılığın hangi gruplardan dolayı ortaya çıktığını tespit etmek için de Scheffe testi uygulanmıştır. 5 yıl ve daha az kıdeme sahip işgörenler ile 11-15 yıl arası kıdeme sahip olanlar (Ortalama Farkı=1,2624) arasındaki farklılığın bu duruma neden olduğu, test sonucu ortaya çıkmıştır (Tablo 9).

Tablo 9: Kıdem Gruplarıyla İlgili ANOVA Testi

<i>Kıdem</i>	<i>k.t.</i>	<i>df</i>	<i>k.o.</i>	<i>f</i>	<i>p</i>
<i>AÖB Gruplararası</i>	7,36	3	2,45	3,84	,010
<i>AÖB Gruplarıçi</i>	466,64	731	,64		
<i>AÖB Toplam</i>	473,99	734			
<i>KÖB Gruplararası</i>	3,93	3	1,31	1,83	,140
<i>KÖB Gruplarıçi</i>	522,55	731	,72		
<i>KÖB Toplam</i>	526,48	734			
<i>DÖB Gruplararası</i>	15,16	3	5,05	8,91	,000
<i>DÖB Gruplarıçi</i>	414,61	731	,57		
<i>DÖB Toplam</i>	429,77	734			

AÖB: Araçsal Önderlik Boyutunu, **KÖB:** Katılımcı Önderlik Boyutunu, **DÖB:** Destekleyici Önderlik Boyutunu ifade etmektedir.

Katılımcı önderlik boyutuyla ilgili olarak gruplar arasında önemli veya anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Buna göre, işgörenlerin öğrenim durumu grup ortalamaları arasında önderlik boyutlarından katılımcı önderlik kapsamında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir ($F=1,83$; $p>0,05$) (Tablo 9).

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerde görev yapanların, kıdem gruplarına göre ortalamaları arasında, destekleyici önderlik boyutuyla da ilgili olarak farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulardan, işgörenlerin kıdem grup ortalamaları arasında önderlik boyutlarından destekleyici önderlik kapsamında anlamlı bir farklılık olduğu ($F=8,91$; $p<0,05$) ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Scheffe testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda farklılığın, 5 yıl ve daha az kıdeme sahip olanlar ile 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar (Ortalama Farkı=,2517); 5 yıl ve daha az kıdeme sahip olanlar ile 11-15 yıl kıdeme sahip olanlar (Ortalama Farkı=,22392); 5 yıl ve daha az kıdeme sahip olanlar ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar (Ortalama Farkı=,5773) nedeniyle ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Tablo 9).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Durumsallık kuramlarından Yol-Amaç Kuramı paralelinde, House ve Dessler tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak, son yıllarda yoğun turizm yatırımlarına konu olan Adana'da faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada, öncelikle yöneticilerin sergiledikleri önderlik davranışlarının ortaya konulması amaçlanmış, işgörenlerin algılamalarıyla demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının da tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Yapılan ampirik araştırma sonucunda, ilgili konaklama işletmelerinde yöneticilerin üç tür önderlik davranışı sergilediği ortaya çıkmıştır. Bunlar; Araçsal, Katılımcı ve Destekleyici Önderlik davranışlarıdır. İfadelerin toplu dağılımları incelendiğinde, yöneticilerin işlerin sıraya konulması konusunda, astların standart kurallara uymalarının sağlanmasında, astlarına kendilerine eşit ve denk davranılmasında, astlarıyla aralarına mesafe koymalarında, astlarına problemle karşılaştıklarında yardım etmelerinde, işin cazip hale getirilmesinde ve görevlerin paylaşımında astlarının fikirlerini dikkate alma konusunda, işgören algılarının genel anlamda olumsuz olduğu ortaya çıkmıştır.

İş planlamasının astlara duyurulmasının, belirsizlikleri ortadan kaldırabileceği ve astların daha hazırlıklı olarak işlerini yapmasını sağlayacağı düşünülmektedir. İşin doğası gereği (konuklarla olan etkileşim) belirli standartlar ve prosedürlere sahip olmasının da, işgören algılamalarında olumsuzluklara neden olduğu düşünülmektedir. Kimi işlerin yapısal olarak tek düze olması da, işin cazip hale getirilmesini zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte, mümkün olan pozisyonlarda iş rotasyonunun yapılmasının, işin sıkıcılığını önleyebileceği düşünülmektedir. Görev paylaşımının astlara duyurulması ve görevlendirme nedenlerinin açıklanması da, astların olumsuz algılarını ortadan kaldırabilecektir.

Bununla birlikte, başarı standartlarının belirlenerek uygulanması, işlerin nasıl yapılması gerektiğinin açıklanması, astlara arkadaşça davranılması, astlardan gelen önerilerin uygulamaya konulması, değişikliklere ön ayak olunması, astların refah ve mutluluğuna dikkat edilmesi, değişikliklere karşı istekli olunması, grup halinde çalışmaya dikkat gösterilmesi, karar öncesi astların fikirlerinin ve önerilerinin alınması konularında, işgörenlerin algılamalarının genel anlamda olumlu olduğu tespit edilmiştir.

İfadelere katılımları açısından bayan ve erkek işgörenlerin ortalamaları karşılaştırıldığında, bayan işgörenlerin, erkek işgörenalere oranla çok daha olumlu algılamalara sahip oldukları, elde edilen bulgulardan ortaya çıkmıştır. Özellikle ne beklediğini açıklama, ağırlığını hissettirme, başarı standartlarını belirleyip uygulama, işin nasıl yapılacağını açıklama, problemle karşılaştığında astlara danışma ve görevleri paylaşırken astların fikirlerinin alınması konularında, bayan ve erkek işgören algılamaları arasında önemli

farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, araştırma kapsamında incelenen konaklama işletmelerinde, bayan işgörenler lehine bir ayrımcılık yapıldığını düşündürmektedir (Ek 1).

İfadelere katılımlarda işgörenlerin kıdem durumlarına göre ortalamaları incelendiğinde, en olumlu görüşe sahip grubun 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar olduğu tespit edilmiştir. Uzun yıllardır aynı işletmede çalışmanın getirdiği birtakım avantajların, bu grubun daha olumlu görüşe sahip olmasını etkilediği düşünülmektedir. İşletmenin sahip olduğu örgüt kültürünün çok iyi bilinmesi, uzun yıllardır aynı yöneticilerle çalışılması, kıdemleri nedeniyle yöneticilerden daha fazla saygı ve ilgi görülmesinin, bu sonuca neden olduğu düşünülmektedir. Kıdem açısından incelendiğinde, özellikle katılımcı ve destekleyici önderlik boyutlarıyla ilgili en olumsuz algılamaya sahip olanlar ise, 5 yıl ve daha az kıdeme sahip olanlardır. Bu grup özellikle, fikir ve önerilerinin dikkate alınması, iş paylaşımı sırasında fikirlerinin alınması ve değişikliklere ön ayak olunması konusunda yöneticileriyle ilgili olumsuz görüşlere sahiptirler. Yöneticilerin, bu grubun deneyim eksikliği nedeniyle böyle bir tavır içine girmelerinin doğal olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, neden böyle bir tutum içine girildiğinin bu gruba anlatılmasının, kısmen de olsa işgörenlerin algılamalarını etkileyebileceği düşünülmektedir (Ek 2).

İfadelere katılımları açısından işgörenlerin öğrenim durumları ortalamaları incelendiğinde, en olumlu algılamaya sahip grubun lisansüstü grup olarak tespit edilmesi şaşırtıcı olmamıştır. Aldıkları yüksek eğitim nedeniyle, bu grubun fikirlerine ve önerilerine yöneticilerin daha fazla değer vermesinin, ayrıca yüksek eğitimli bu gruba destekleyici ve katılımcı önderlik boyutlarında daha olumlu bir tutum gösterilmesinin normal olduğu düşünülmektedir. Tam tersi şekilde, ilköğretim mezunu işgörenlerin gerek araçsal, gerekse de destekleyici ve katılımcı önderlik boyutlarında en düşük ortalamalara sahip olması da şaşırtıcı bulunmamıştır. Bilindiği üzere eğitim düzeyi, yöneticilerin işgörenlerine yönelik sergiledikleri önderlik davranışlarını etkilemektedir. Ayrıca, bu grubun otel işletmelerinde genellikle mutfak, kat hizmetleri ve bahçıvanlık gibi daha fazla fiziksel çaba gerektiren pozisyonlarda çalışmaları da, bu duruma neden olabilmektedir (Ek 3).

Hipotez testleri sonucunda, kıdem gruplarıyla ilgili katılımcı önderlik boyutu hariç, diğer bütün gruplar arasında araçsal, katılımcı ve destekleyici önderlik boyutlarında anlamlı/önemli farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, işgörenlerin

demografik özelliklerinin algılamalarını etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar, işgörenlerin cinsiyet, eğitim, kıdem ve öğrenim düzeyi ilgili olarak ortaya çıkan ve sonuç kısmında yukarıda tartışılan grup dağılımlarıyla ilgili bulguları desteklemektedir.

Genel olarak Adana ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde görev yapan 735 işgörenden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, yöneticilerin işgören merkezli önderlik tarzını benimsemelerinin, destekleyici ve katılımcı önderlik davranışlarına ağırlık vermelerinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda yöneticilere, önderlik kapasitelerini geliştirmeleri konusunda gerekli örgütsel ortamın sağlanması ve eğitim verilmesi faydalı olabilecektir.

Astlarına kararlara katılma olanağı tanıyan ve onları sürekli geliştiren önderlik tarzları amaç edinilmeli, bu davranışlar geliştirilerek ilgili işletmelerde işgören performansının ve tatmininin artırılabilceği, devamsızlık ve işten ayrılmaların da azaltılabilceği unutulmamalıdır. Bu sayede işgörenler daha etkin kullanılabilcek, hem istenilen doluluk oranlarına ulaşılabilmesi, hem de kar oranlarının artırılabilmesi mümkün olabilecektir.

Yöneticilerin önderlik tarzlarını belirleyen faktörlerin analiz edilmesi ve olumsuz olarak görülen (otel işletmelerinin genel amaçlarına ulaşmalarını engelleyebilecek) önderlik davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olan koşulların (plansız çalışma, yetersiz eğitim, performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmemesi, astların önerilerine gereken önemin verilmemesi vb.) ortadan kaldırılmasına yönelik planlama yapılmasının yararlı olacağı da, elde edilen bulgular kapsamında ifade edilebilir.

Otel yöneticileri, değişiklik ve yeniliklere açık görülmektedir. Ayrıca, ilgili yöneticilerin örgütsel bütünlüğü sağlamak amacıyla çaba gösterdikleri, ekip çalışmasına önem vererek verdikleri sözleri önemli ölçüde yerine getirdikleri de gözlenmiştir. Ancak, örgütsel bütünlüğü sağlamak amacıyla, iş görme yöntemlerindeki değişimlere olumlu bakmadıkları düşünülmektedir. Otel yöneticilerinin örgütsel gelişmeler ve yenilikler kapsamında daha rahat anlaşılabilmeleri için, örgüt içi iletişim konusunda da daha fazla çaba göstermelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yöneticiler, astlarının duygu ve düşüncelerini öğrenmeye, aralarında çıkan çatışmalarla ilgili bilgi toplamaya ve bu yolla örgütsel bütünlüğü korumaya daha fazla çaba göstermelidirler. Özellikle erkek işgörenlerin cinsel ayrımcılık çağrıştıran algılamalarının değiştirilmesi için, ilgili işletmelerde görev yapan yöneticilerin birtakım uygulamalara gitme zorunluluğu da ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda iş analizlerinin tekrar revize edilmesi, iş paylaşımı ve dağıtımı konularında da tekrar düzenleme yapılması gerekmektedir. Ancak bu sayede, yanlış anlamaların önüne geçilebileceği düşünülmektedir. İlgili işletmelerde, sadece cinsel ayrımcılığa yönelik daha kapsamlı bir araştırmanın yapılması ihtiyacı da ortaya çıkmıştır.

Nihayetinde gerçekleşen araştırma, Adana ilindeki otel işletmeleriyle sınırlıdır. Benzer ölçek kullanılarak farklı bölge ve şehirlerde gerçekleştirilecek araştırmalar yardımıyla, araştırmadan elde edilen bulguların gerçek anlamda geçerlilik ve güvenilirliğiyle ilgili tespitlerin yapılması mümkün olacaktır. Ayrıca, yöneticilere uygulanabilecek farklı bir araştırmayla, ilgili işletmelerde görev yapan yöneticilerin önderliğe yönelik algıları tespit edilebilecek ve işgören algılamalarıyla karşılaştırılabilecektir.

KAYNAKÇA

ABELSON, M. A., D. J. WREDENBURG ve J. E. SHERIDAN. (1984). *Contextual Model of Leadership Influence in Hospital*. **Academy of Management Journal**, 27 (1), 57-68.

ADANA İL KÜLTÜR ve TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ. (2008). <http://www.adanakulturturizm.gov.tr/konakla/konakla.html>.

AKAT, İ. ve diğ. (1994). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.

ARIKAN, R. (1995). **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**. Ankara: Tutibay yayıncılık.

ARPACI, C. (2006). Önderlik ve Yöneticilik. <http://www.insankaynakları.com/bireyler>.

BESİLER, D. (2007). **Önderlik Nedir?** <http://www.jayceeskikibris.org/onderlik.htm>.

BIGGERSTAFF, J., P. RAY ve T. R. SYRE. (1991). *The Dynamics of Hospital Leadership*. **Hospital Topics**, 69 (1), 36-40.

BİNGÖL, D. (1997). **Personel Yönetimi**. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.

BODDY, D. (2008). **Management: An Introduction**. Fourth Edition. Spain: Prentice Hall.

CAN, H. (1999). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

CAN, H., A. AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI. (1998). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

CAN, H., D. TUNCER ve D. Y. AYHAN. (2005). **Genel İşletmecilik Bilgileri**. 16. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

ÇAKICI, A. C. ve diğ. (2008). **Otel İşletmeciliği**. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

ÇELİK, V. (2000). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayınları.

DAVIS, K. (1984). **İşletmelerde İnsan Davranışı**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 14.

ERDEM, A. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde Önderlik ve Motivasyon**. <http://www.tef.gazi.edu.tr>.

ERDOĞAN, İ. (1991). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

EREN, E. (2000). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Genişletilmiş Altıncı Baskı. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.

FRENCH, J. R. Ve B. RAVEN. (1982). **Dimensions in Management**. Boston: Houghton Mifflin Company.

GIBSON, J. L., J. M. IVANCEVICH ve J. H. DONELLY. (1976). **Organizations: Structure, Process, and Behavior**. New York: Business Publications.

GRIFFIN, R. W. (1984). **Management**. Boston: Moughton Mifflin Company.

HART, C. W. L. ve D. A. TROY. (1996). **Strategic Hotel/Motel Marketing**. Revised Edition. Michigan: Educational Institute of AH&LA.

HITT, M. A., J. S. BLACK ve L. W. PORTER. (2005). **Management**. New Jersey: Pearson Education Ltd.

HOUSE, R. Ve G. DESSLER. (1974). *The Path Goal Theory of Leadership*. Editors: J. D. Hunt ve L. L. Larson. **Contingency Approaches to Leadership**, Illinois: Illinois University Pres.

HOUSE, R. ve T. R. MITCHELL. (1982). *The Path Goal Theory of Leadership*. Editor: D. D. White. **Contemporary Perspectives in Organizational Behavior**, Boston: Allyn and Bacon Inc.

HOUSE, R. R. ve J. ROBERT. (1993). *Perceived Leadership Behavior Scale*. Editors: W. O. Bearden, R. G. Netemeyer ve M. E. Mobley. **Handbook of Marketing Scales: Multi Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research**, London: Sage Publications.

HITT, M. A., R. D. MITTLEMIST ve R. L. MATHIS. (1986). **Management**. New York: West Publishing Company.

HITT, M. A., J. S. BLACK ve L. W. PORTER. (2005). **Management**. New Jersey: Pearson Education Ltd.

HOLLANDER, E. (1978). **Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship**. New York: The Free Pres.

KARATEPE, O. M. ve A. SÖKMEN. (2001). *İşletmelerin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ampirik Bir Değerlendirme*. **AMME İdaresi Dergisi**, 34 (4), 157-181.

KARAYEL, B. (1999). **İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri**. Ankara: H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KATZ, D. ve R. L. KAHN. (1979). **Örgütlerin Sosyal Psikolojisi**. Çeviren: H. Can ve Y. Bayer. Ankara: TODAİ Yayınları.

KAVANAUGH, R. R. Ve J. D. NINEMEIER. (2001). **Supervision In the Hospitality Industry**. Third Edition. Michigan: Educational Institute of AH&LA.

KAVUNCUBAŞI, Ş. (1992). **Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları**. Ankara: H.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KEÇECİOĞLU, T. (1998). **Liderlik ve Liderler**. İstanbul: Kal-Der Yayınları.

KOÇEL, T. (2001). **İşletme Yöneticiliği**. 8. Bası. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.

KOSTİK, Z. (2003). **TSK Asker Hastanesi Yöneticilerinin Önderlik Davranışlarının Tespiti ve Sergilenen Önderlik Davranışları İle Kurum Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi**. Ankara: GATA, Sağlık Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

KOTTER, J. P. (1990). *What Leaders Really Do?* **Harvard Business Review**, May-June, 103-111.

PEKER, Ö. ve N. AYTÜRK. (2000). **Etkili Yönetim Becerileri**. Ankara: Yargı Yayınevi.

PETER, J. P. Ve A. CHURCHILL. (1986). *Relationships Among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis*. **Journal of Marketing Research**, 23, February, 1-10.

SARVAN, F. (1990). *Önderlik Anlayışında Yeni Gelişmeler ve Yöneticilerin Önderlik Olgusuna Bakışları*. **Marmara Üniversitesi Management Thinking**, Kasım.

STONER, J. A. ve C. WALKER. (1986). **Management**. New Jersey: Prentice Hall Inc.

ŞAHİN, H. (1999). **Liderlik-Yöneticilik Ayrımı**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TEKARSLAN, E. ve diğ. (1989). **Sosyal Psikoloji**. İstanbul: Filiz Kitabevi.

UMSTOT, D. D. (1984). **Understanding Organizational Behavior**. New York: West Publishing Company.

WERNER, I. (1993). **Liderlik ve Yönetim**. İstanbul: Rota Yayınları.

WOODS, R. H., M. P. SCIARINI ve W. HECK (1998). **Turnover and Diversity Management in the U.S. Lodging Industry**. Michigan: American Hotel and Lodging Foundation.

WOODS, R. H. (2002). **Managing Hospitality Human Resources**. Third Edition. Michigan: Educational Institute of AH&LA.

WOODS, R. H. (2006). **Managing Hospitality Human Resources**. Fourth Edition. Michigan: Educational Institute of AH&LA.

YAZICIOĞLU, Y. ve S. ERDOĞAN. (2004). **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Detay Yayıncılık.

YÜKSEK, A. E. (2005). **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**. Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Ek 1: İfadelere Katılımları Açısından Kadın ve Erkek Ortalamaları

İfadeler	Kadınlar			Erkekler		
	n	\bar{X}	ss	n	\bar{X}	ss
1	322	4,04	0,204	413	2,81	0,536
2	322	4,24	0,597	413	2,68	0,747
3	322	4,33	0,592	413	2,89	0,630
4	322	4,28	0,539	413	2,89	0,706
5	322	4,24	0,427	413	2,73	0,685
6	322	4,22	0,587	413	2,86	0,700
7	322	4,28	0,578	413	2,68	0,595
8	322	3,98	0,571	413	3,15	0,633
9	322	4,17	0,789	413	3,19	0,948
10	322	4,00	0,835	413	3,19	0,873
11	322	3,59	0,797	413	3,34	0,836
12	322	3,56	0,993	413	3,17	1,045
13	322	3,48	0,927	413	3,15	0,972
14	322	3,56	0,949	413	3,10	1,004
15	322	3,43	0,712	413	3,19	0,966
16	322	3,61	0,921	413	3,05	0,982
17	322	3,33	0,887	413	3,00	0,903
18	322	4,02	0,707	413	2,93	0,973
19	322	3,98	0,767	413	3,10	1,131
20	322	4,02	0,738	413	3,05	0,947
21	322	3,95	0,589	413	2,76	0,890
22	322	4,04	0,464	413	2,14	0,623

Ek 2: İfadelere Katılımları Açısından İşgörenlerin Kıdem Durumları Ortalamaları

İfadeler	5 Yıl ve Daha Az			6-10 Yıl			11-15 Yıl			16 Yıl ve Üzeri		
	n	\bar{X}	ss	n	\bar{X}	ss	n	\bar{X}	ss	n	\bar{X}	ss
1	231	3,39	0,695	322	3,35	0,759	147	3,29	0,767	35	3,40	0,811
2	231	3,36	1,152	322	3,35	0,984	147	3,33	1,042	35	3,60	0,497
3	231	3,58	1,018	322	3,52	0,854	147	3,38	0,901	35	3,80	1,183
4	231	3,70	0,759	322	3,48	0,973	147	3,29	1,079	35	3,40	0,811
5	231	3,58	0,987	322	3,28	0,852	147	3,33	1,087	35	3,40	0,811
6	231	3,67	0,976	322	3,37	0,870	147	3,29	0,936	35	3,60	1,034
7	231	3,48	1,050	322	3,37	0,965	147	3,19	1,009	35	3,60	0,497
8	231	3,39	0,777	322	3,54	0,773	147	3,62	0,577	35	3,60	0,497
9	231	3,39	1,155	322	3,65	0,961	147	3,81	0,909	35	4,00	0,000
10	231	3,36	1,011	322	3,57	0,949	147	3,71	0,883	35	3,80	0,405
11	231	3,27	0,790	322	3,48	0,854	147	3,57	0,852	35	3,80	0,405
12	231	3,24	0,956	322	3,39	1,133	147	3,33	1,042	35	3,60	0,497
13	231	3,21	0,979	322	3,30	0,954	147	3,24	1,022	35	4,00	0,000
14	231	3,06	1,015	322	3,43	0,949	147	3,29	1,079	35	3,80	0,759
15	231	3,06	0,852	322	3,39	0,873	147	3,38	0,901	35	3,60	0,497
16	231	3,12	0,979	322	3,33	0,980	147	3,48	1,100	35	3,40	0,497
17	231	2,85	0,858	322	3,30	0,857	147	3,10	1,022	35	3,80	0,405
18	231	3,33	1,148	322	3,50	1,017	147	3,29	0,883	35	3,60	0,497
19	231	3,33	1,037	322	3,54	1,157	147	3,57	1,053	35	3,60	0,497
20	231	3,52	1,020	322	3,43	1,057	147	3,48	0,854	35	3,60	0,497
21	231	3,33	1,007	322	3,24	1,005	147	3,29	0,936	35	3,40	0,497
22	231	3,15	1,133	322	2,93	1,132	147	2,71	0,986	35	3,20	0,759

Ek 3: İfadelere Katılımları Açısından İşgörenlerin Öğrenim Durumları Ortalamaları

İfade	İlköğretim			Ortaöğretim			Önlisans			Lisans			Lisansüstü		
	n	\bar{X}	ss	n	\bar{X}	ss	n	\bar{X}	ss	n	\bar{X}	ss	n	\bar{X}	ss
1	77	2,91	1,00	266	3,47	0,68	105	3,27	0,58	273	3,36	0,73	14	4,00	0,00
2	77	3,09	0,80	266	3,29	1,12	105	3,33	0,70	273	3,49	1,11	14	4,00	0,00
3	77	3,18	0,58	266	3,61	0,81	105	3,53	0,72	273	3,46	1,13	14	5,00	0,00
4	77	3,18	0,72	266	3,55	0,85	105	3,13	0,81	273	3,64	1,05	14	4,50	0,52
5	77	3,00	0,86	266	3,55	0,85	105	3,00	0,82	273	3,46	1,06	14	4,00	0,00
6	77	3,09	0,80	266	3,50	0,94	105	3,07	0,86	273	3,59	0,90	14	5,00	0,00
7	77	2,91	0,91	266	3,39	0,96	105	3,13	0,81	273	3,56	1,06	14	4,00	0,00
8	77	3,00	0,43	266	3,34	0,96	105	3,53	0,50	273	3,79	0,46	14	4,00	0,00
9	77	2,73	0,62	266	3,32	1,26	105	3,80	0,54	273	4,10	0,63	14	3,50	0,52
10	77	2,64	0,65	266	3,34	1,13	105	3,73	0,68	273	3,95	0,64	14	3,00	0,00
11	77	2,82	0,72	266	2,74	0,68	105	4,07	0,25	273	4,05	0,32	14	4,00	0,00
12	77	2,27	0,45	266	2,58	0,82	105	4,00	0,37	273	4,08	0,69	14	4,50	0,00
13	77	2,27	0,45	266	2,55	0,72	105	4,07	0,58	273	3,97	0,53	14	4,00	0,00
14	77	2,55	0,66	266	2,55	0,75	105	3,87	0,50	273	4,00	0,75	14	4,00	1,04
15	77	2,18	0,84	266	2,76	0,58	105	3,67	0,60	273	3,97	0,48	14	3,50	0,52
16	77	2,18	0,72	266	2,63	0,67	105	3,87	0,50	273	4,00	0,72	14	4,00	1,04
17	77	2,36	0,78	266	2,50	0,64	105	3,67	0,60	273	3,74	0,67	14	4,00	0,00
18	77	2,27	0,87	266	3,24	1,29	105	3,53	0,50	273	3,87	0,52	14	3,00	0,00
19	77	2,45	0,66	266	3,24	1,35	105	3,67	0,79	273	3,92	0,66	14	4,00	0,00
20	77	2,73	0,75	266	3,21	1,30	105	3,53	0,62	273	3,90	0,50	14	4,00	0,00
21	77	2,55	0,90	266	3,05	1,19	105	3,27	0,58	273	3,72	0,64	14	3,50	0,52
22	77	2,82	0,84	266	3,11	1,14	105	2,40	1,02	273	3,05	1,09	14	4,00	0,00

Ek 4: Önderlik Davranışları ile İlgili İfadeler

İfadeler	Katılma Derecesi
1-Astlarından ne beklediğini açıklar.	1 2 3 4 5
2-Neyin nasıl yapılması gerektiğini kararlaştırır.	1 2 3 4 5
3-Astlarının arasında ağırlığının anlaşılmasını sağlar.	1 2 3 4 5
4-Yapılacak işleri sıraya koyar.	1 2 3 4 5
5-Başarı standartlarını belirler ve uygular.	1 2 3 4 5
6-Astların standart kurallara uymalarını sağlar.	1 2 3 4 5
7-İşlerin nasıl yapılması gerektiğini astlarına açıklar.	1 2 3 4 5
8-Astlarına arkadaş gibi davranır.	1 2 3 4 5
9-Astlarından gelen önerileri uygulamaya koyar.	1 2 3 4 5
10-Astlarına kendine eşit ve denkmiş gibi davranır.	1 2 3 4 5
11-Değişikliklere ön ayak olur.	1 2 3 4 5
12-Astlarıyla arasına mesafe koyar.	1 2 3 4 5
13-Astlarının refah ve mutluluğuna dikkat eder.	1 2 3 4 5
14-Değişikliklere karşı isteklidir.	1 2 3 4 5
15-Astlarına problemle karşılaştıklarında yardım eder.	1 2 3 4 5
16-Astlarının işinin onlar için cazip olmasını sağlar.	1 2 3 4 5
17-Astlarını grup halinde çalışmaya teşvik eder.	1 2 3 4 5
18-Problemle karşılaştığında astlarına danışır.	1 2 3 4 5
19-Karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır.	1 2 3 4 5
20-Astlarının önerilerini dikkate alır.	1 2 3 4 5
21-Eyleme geçmeden önce astlarının fikirlerini alır.	1 2 3 4 5
22-Görevleri paylaştırırken astlarının fikirlerini alır.	1 2 3 4 5

1. Hiç Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kısmen Katılıyorum
4. Katılıyorum 5. Tamamen Katılıyorum