

## Otel Çalışanlarının Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Davranışının Çalışma Yaşam Kalitesi ve İş Performansı Düzeylerine Etkisi: İstanbul Örneği

Sait Doğan<sup>1\*\*</sup>  Mustafa Bayır<sup>2</sup>  Hasan Cinnioğlu<sup>3</sup> 

<sup>1</sup> İskenderun Teknik Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Hatay, Türkiye, sait.dogan@iste.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4486-8699

<sup>2</sup> İskenderun Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hatay, Türkiye, mustafabayir.sbe20@iste.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0591-8462

<sup>3</sup> İskenderun Teknik Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Hatay, Türkiye, hasan.cinnioğlu@iste.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7826-619X

### Öz

Bu araştırmanın amacı otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı düzeylerine etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda İstanbul'da hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin dönüşümcü liderlik algılarının çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı düzeylerine olan etkisi araştırılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılarak 302 çalışandan veriler elde edilmiştir. Anket formunda, dönüşümcü liderlik, iş performansı ve çalışma yaşam kalitesi değişkenlerini ölçmek için daha önce bilimsel çalışmalarda kullanılmış olan ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulguların sadece İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanları kapsamaması araştırmanın sınırlılığı olarak ifade edilebilir. Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar programı kullanılarak ilgili değişkenlerin frekans, güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının çalışma yaşam kalitesi ve iş performansını etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, Çalışma Yaşam Kalitesi, İş Performansı, Otel

## The Effect of Transformational Leadership Behavior Perceived by Hotel Employees on Quality of Working Life and Job Performance Levels: The Case of Istanbul

### Abstract

The purpose of this research is to determine the effect of hotel employees' transformational leadership perceptions on their quality of working life and job performance levels. In this direction, the effect of the transformational leadership perceptions of the employees working in the 4 and 5 star hotel businesses in Istanbul on the quality of working life and job performance levels was investigated. In the research, data were obtained from 302 employees by using the survey technique, one of the data collection methods. In the questionnaire form, scales previously used in scientific studies were used to measure the variables of transformational leadership, job performance and working life quality. The limitation of the research can be stated that the findings obtained in the research only include the employees in 4 and 5 star hotels operating in Istanbul. For the data obtained in the study, frequency, reliability, factor, correlation and regression analyses of the relevant variables were analyzed using a computer program. As a result of the study, it was determined that the transformational leadership perceptions of hotel employees affect the quality of working life and job performance.

**Keywords:** Transformational Leadership, Quality of Working Life, Job Performance, Hotel

### Önerilen Atıf/Suggested Citation

Doğan, S., Bayır, M. ve Cinnioğlu, H. (2022). Otel Çalışanlarının Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Davranışının Çalışma Yaşam Kalitesi ve İş Performansı Düzeylerine Etkisi: İstanbul Örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 210-226.

\*\*Sorumlu yazar e-posta: sait.dogan@iste.edu.tr

### Araştırma Makalesi

Cilt 6, Sayı 1, 2022  
ss. 210-226

Gönderim : 11.11.2021  
1. Düzeltme: 29.01.2022  
Kabul Tarihi: 07.03.2022

### Research Article

Vol 6, No 1, 2022  
pp. 210-226

Received : 11.11.2021  
Revision1: 29.01.2022  
Accepted: 07.03.2022

## GİRİŐ

İşletmelerin hayati varlıklarının sürdürdükleri çevrede meydana gelen bilgi iletişim teknolojileri ve rekabet şartları gibi değişim ve gelişmeler işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede önem arz etmektedir. Turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabete karşı ayakta kalabilmeleri için gerek yönetim anlayışı gerekse çalışma şartları ile çalışanlarının verimliliğini arttırması gerekmektedir. Çünkü turizm sektörü emek yoğun bir hizmet sektörüdür ve otel işletmeleri büyük ölçüde insan gücü ile faaliyet gösteren yapılardır (Bozkurt, 2010). Bu nedenle işgörenlerin, müşterilerin taleplerine cevap verebilmeleri için işletmede mutlu olmaları, isteyerek çalışmaları, diğer bir ifadeyle yaptıkları işi sevmeleri ve kendilerinden beklenen iş performansını sergilemeleri önem arz etmektedir. Çalışanlardan beklenen performans düzeyinde etkili olabilecek birçok faktör yer alırken çalışma yaşam kalitesini bu faktörler arasında söylemek mümkündür. İşletmelerin kaliteli bir çalışma ortamı sağlamaları hem iş performansı için hem de çalışanların sürekliliği için önem taşımaktadır. İş güvenliği, ücret, ekip ruhu, kariyer fırsatları, karara katılım ve eğitimler gibi kriterler çalışma yaşam kalitesinin parçaları olarak ele alınmaktadır (Toplu, 1999). Yine yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetim anlayışı da işgörenlerin iş performanslarını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilecektir (Şahin ve Sarıdemir, 2017). Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliği teşvik edici ve destekleyici olmalarıdır. Çalışanların aynı amaç etrafında toplanması, işe adapte edilmeleri, işletmelerin rekabet ortamında duruma göre değişiklikler yaparak üstünlüğünü ve hizmet kalitesini arttırması dönüşümcü liderlik anlayışı ile örtüşmektedir (Leithwood, 1994). Dönüşümcü liderler, telkin edicilik, karizma, entelektüel teşvik ya da bireysel ilgi boyutlarıyla işgörenlerin üzerinde etki oluştururken aynı zamanda bu durum, işgörenin başarı durumuna ve olgunluk seviyesine de yansıtılmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999). Tam da bu noktada, dönüşümcü liderlik davranışının çalışma yaşam kalitesine ve iş performansına etkisinin belirlenmesi araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Alanyazın araştırmasında dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmaların daha çok eğitim kurumları ve endüstriyel işletmelerde, çalışma yaşam kalitesi ile ilgili alan çalışmalarının ise çoğunluk olarak sağlık ve eğitim sektöründe olduğu görülmüştür. Otel işletmeleri için dönüşümcü liderlik ve iş performansı konulu çalışmalar literatürde yer almasına rağmen dönüşümcü liderlik algısının hem çalışma yaşam kalitesi hem de iş performansı ile birlikte araştırıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, otel işletmelerinde dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesi ve iş performansına etkisini tespit etmek ve literatüre katkı sağlamaktır. Aynı doğrultuda çalışmanın sonucuna göre otel işletmelerinde dönüşümcü liderliğin tercih edilebilirliği ve işletmelere ne ölçüde katkı sağlayabileceği de çalışmanın sektöre sağlayacağı katkılar arasında ifade edilebilecektir. Bu çalışmada daha önceden bilimsel çalışmalarda kullanılmış ve güvenilirliği sağlanmış ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan anket formu kullanılmıştır. Anket formu İstanbul ilinde hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına uygulanmıştır.

## Kavramsal Çerçeve

### Dönüşümcü Liderlik

Liderlik, uzun süredir üzerinde çalışılan bir konu olmakla birlikte günümüzde de önemi giderek artan bir kavramdır. Lider yöneticiler oluşabilecek değişimlere diğer insanlardan farklı olarak daha çabuk adapte olarak, çevresindekileri etkileme ve yönlendirme özelliğine sahip kişiler olarak ifade edilebilir. İş hayatında insan faktörünün psikolojik ve sosyolojik açıdan sürekli bir değişim içinde olma özelliği liderlerin de etkili olabilmek için daha çok dönüştürücü olmasını gerektirmiş ve bu bağlamda dönüşümcü liderlik ön plana çıkmıştır (Sandıkçı, Vural ve Zorlu, 2015). *McGregor Burns* tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik modeli, liderin bazı değerleri ve güç etkenlerini kullanarak hem kendisi hem de izleyenleri için fayda sağlayacak şekilde bir amaca yönelik izleyenleri etkilemesi ve peşinden sürükleyebilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Morçin ve Çarıkçı, 2016). Dönüşümcü liderler işletmelerin ve örgütlerin belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmaları için kendi vizyonlarını ve çalışma koşullarını içinde buldukları ortama katarlar (Çelik, 2013). Her çalışana ayrı ilgi göstererek kişilerin bireysel durum ve ihtiyaçlarına yoğunlaşırlar ve bu sayede onların zayıf ve güçlü yönlerini belirlemiş olurlar (Jandaghi, Matin ve Farajmi, 2009). Dönüşümcü liderler çalışanların özgüvenini artırmak için çalışanlarına sorumluluk vererek, verilen sorumluluk kaynaklı oluşabilecek hatalara da hoşgörü gösterirler (Kirby ve Paradise, 1992). Bass'a (1990) göre dönüşümcü liderler bunları başarabilmek için, karizmatik davranışlar sergileyerek takipçilerine ilham verirler, her bir takipçinin duygusal ihtiyaçlarını karşılarlar ve onları entelektüel olarak teşvik ederler. Bass, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarını idealleştirilmiş etki, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve ilham verme olarak açıklamıştır (Bass, 1990). *Karizma veya idealleştirilmiş etki*, boyutunda dönüşümcü lider, vizyon oluşturur, gurur verir, saygı ve güven kazanır (Karip, 1998). Liderin bu tarz davranışları çalışanların inanç, öfke, stres gibi duygusal durumlarını etkiler ve yönlendirir. Lider, davranışlarında kararlılık sergiler ancak aynı zamanda istişare ve ikna yeteneğini de gösterir. *İlham veren motivasyonda* lider takipçilerine yüksek beklentileri iletir, amaca odaklanmak için işaretler kullanır ve basit yollarla önemli amaçları ifade eder (Kirby ve Paradise, 1992). Liderin ekibe, işgörenlere çekici ve ilham veren bir vizyonu ifade etme derecesidir. *Entelektüel teşvik boyutunda* lider mantığı, zekayı ve dikkatli problem çözmeyi teşvik eder. Liderin varsayımlara meydan okuma, risk alma ve takipçilerinin fikirlerini talep etme eylemidir (Clegg, Hardy ve Walter, 2003). Örgütsel sorunların yeni yöntemlerle çözülmesini teşvik eder. İşletmenin amaç ve hedeflerine olan bağlılığını artırır, kendisi de çoğunlukla bu doğrultuda davranış sergileyerek örnek olur. *Bireysel ilgide* lider takipçilerine kişisel ilgi gösterir, her çalışana ayrı ayrı koçluk yapar, tavsiyelerde bulunur. Bu dört boyuttan da anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderlikte, vizyonun belirlenmesi ve ekip üyelerine empoze edilmesi çok önemlidir. Dönüşümcü lider, işletmelerde değişimi ve yeniliği gerçekleştirerek maksimum performans hedefler.

## Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramı

Çalışma ortamı; insan hayatında para kazanılan bir yer olduğu kadar aynı zamanda bir sosyalleşme alanıdır (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013). Kalite kavramı ise insanların davranışlarına, aldıkları veya ürettikleri mal ve hizmetlere ve verdikleri kararlara etki eder (Bozkurt, 1995). Bu bağlamda çalışma yaşam kalitesi kavramı iş hayatında önemli bir kriter olarak yer almaktadır. Bir tanımda çalışma yaşam kalitesi; iş ortamında meydana gelebilecek problemlerin minimuma indirgenmesi, işletmenin ve çalışanların çıkarlarının birbirleri ile uyumlu hale dönüştürülmesi, çalışanlara sahip oldukları görev ve harcadıkları emeğe doğru orantılı olarak ücret verilmesi ve bu doğrultuda diğer çalışma konforlarının sağlanması olarak ifade edilmiştir (Dikmetaş, 2006). İşletmelerde liderlik anlayışının yaygınlık kazanması beraberinde çalışma yaşam kalitesi kavramını da ön plana çıkarmış ve bu kavram çalışma ortamını iyileştirmeyi hedefleyen, çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını artıran, işgörenlerin bireysel isteklerine değer veren bir yöntem olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Serbest, 2000). Bu sistem yapılan işi tüm yönleri ile ele almaktadır. Ücret, iş ortamının konforu, sağlık güvencesi, yönetici davranışları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, kararlara katılım, yükselme olanakları, sosyal imkânlar, mesleki eğitim ve iş güvenliği gibi kriterleri de kapsamaktadır (Toplu, 1999). Bir işletmede iş görenlere sağlıklı çalışma ortamı sunmak, ücret politikasını dengeli ve adil şekilde ayarlamak, sosyal haklarını eksiksiz vermek, eğitimlerini programlamak, onlara zihinsel ve duygusal olarak uygun koşulları sağlamak, çalışanların üretkenliğini ve kişisel yaratıcılığını da ortaya çıkardığından çalışma yaşam kalitesini destekler durumdadır (Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee, 2001). Yazın taraması sonucunda görüleceği üzere çalışma yaşam kalitesine etki eden faktörleri kişisel, çevresel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırmak uygun olacaktır. Bu faktörlerin yetersiz veya olumsuz olması durumunda çalışanlar, yaptıkları işi severek yapmama ya da farklı bir memnuniyetsizlik davranışı sergileme şeklinde negatif tepki gösterebilirler. Bu bakış açısına göre çalışanların yaptıkları işi ve işyerini kendilerininmiş gibi sahiplenmeleri çalışma yaşam kalitesinin sağlanmasına bağlıdır denilebilir.

## İş Performansı

Performans bir birimde çalışan bir kişi ya da grubun planlanmış bir işi sonuçlandırmak için harcadıkları enerji ve ortaya çıkardıkları sonucun nitelik ve nicelik açısından değeridir (Kayabaşı, 2010). İşgörenin sahip olduğu görevi zamanında ve doğru şekilde yerine getirmesi performans düzeyinin yüksek olduğunu gösterirken (Bingöl, 2003), bu düzeyi etkileyebilecek birçok faktör bulunmaktadır. Yardibi'ne (2018) göre çalışanların iş performansının arttırılmasında adil bir kariyer politikası, çalışanlarla işletmenin beklenti ve kazançlarının uyumlu ve dengeli olması, yönetici ve çalışanlar arasında güven probleminin olmaması ve çalışanların işletmelerinden memnuniyet duymaları önem taşımaktadır. İş performansına etki eden faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki kısımda değerlendirilebilir. Yaş, cinsiyet, kişilik, eğitim düzeyi, medeni durum ve hizmet süresi bireysel faktörler arasında sayılabilirken, işin zorluk derecesi, ücret, iş güvenliği, iş stresi, kariyer ve

ödüllendirme fırsatları, yönetici desteği ve çalışanların kararlara katılım derecesi de örgütsel faktörler olarak sıralanabilir (Simon, 1996).

### **Dönüşümcü Liderlik ve Çalışma Yaşam Kalitesi İlişkisi**

Emek yoğun sektör olan turizmde çalışma saatlerinin vardiya düzeninde ve zaman zaman uzun olması da dikkate alındığında çalışan günün büyük bölümünü işyerinde geçirmektedir. Bu nedenle çalışma hayatının tüm şartları işgörenler açısından önemli hale gelmektedir. Yönetim anlayışlarının da gelişmesiyle çalışma yaşam kalitesi daha da öne çıkan bir konu olarak işletmelerde değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu anlayış bağlamında çalışana birebir yoğunlaşabilen, onların motivasyon ve performanslarını artırmak için beklentilerini, ihtiyaçlarını önemseyen ve onları maksimum iş performansı hedefi ile destekleyen ve peşinden sürükleyebilen dönüşümcü liderler çalışma yaşam kalitesinin oluşumunda etkisi olabilecek kişilerdir. Dönüşümcü liderlik ve çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişki üzerine yapılan bazı çalışmaların sonuçları aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir. Ankara, İzmir ve İstanbul illerinde kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesi üzerinde orta seviyede pozitif etkisi olduğu sonucu ortaya koyulmuştur (Hatipoğlu ve Zengin, 2018). Sevgin (2019), yaptığı çalışmada etkileşimci ve dönüşümcü liderlik modellerinin uygulandığı işletmelerde çalışma yaşam kalitesinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Pakistan'da bilişim sektöründe yapılan bir çalışmada işletmelerde hem dönüşümsel hem de işlemsel liderlik tarzının var olduğu, ancak dönüşümcü liderlik stilinde çalışanların çalışma yaşam kalitesi algılarının ve işe bağlılıklarının daha belirgin ve pozitif olarak etkilendiği sonucuna varılmıştır (Faizan ve Nasreen, 2016). İstanbul'da bulunan birinci sınıf yiyecek içecek işletmelerinde liderlik davranışı ve işten ayrılma eğilimi konulu çalışmada, yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik modeline yönelik davranışlar sergileyerek çalışma yaşam kalitesini sağlayıp işgören devir hızını azaltabilecekleri önerisi verilmiştir (Cinnioğlu, Atay ve Diker, 2019). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki H1 hipotezi geliştirilmiştir: *Hipotez 1: Dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesi üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

### **Dönüşümcü Liderlik ve İş Performansı İlişkisi**

Lider ve çalışan ilişkisi gerek hiyerarşik gerekse daha gelenekçi model ile de olsa işletmenin yapısına ve yöneticinin tarzına göre şekillenir. Bu ilişki hem yöneticiyi hem de işgöreni etkiler. İşgörenin etkilenme durumu performansına yansıtacağından önem arz etmektedir. Bundan dolayı konaklama işletmelerinin işini doğru yapan yani amaca yönelik tüm örgütü sırtlanabilecek lider özellikli yöneticilere ihtiyaçları vardır (Cömert, 2004). Çalışanlara destek olan, öğretici rolü yüksek ve değişimlere karşı olumlu yönde şekillenebilen dönüşümcü liderler ise bu rolü üstlenebilen kişilerdir. Dönüşümcü liderlik ve iş performansı ilişkisini belirlemek amacıyla bazı çalışmalar yapılmıştır. Aktuna ve Kılıçlar'ın (2019) Ankara ilinde 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmalarına göre dönüşümcü liderliğin iş performansını olumlu yönde etkilediği ortaya koyulmuştur. Muğla ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada hizmet sektöründe dönüşümcü

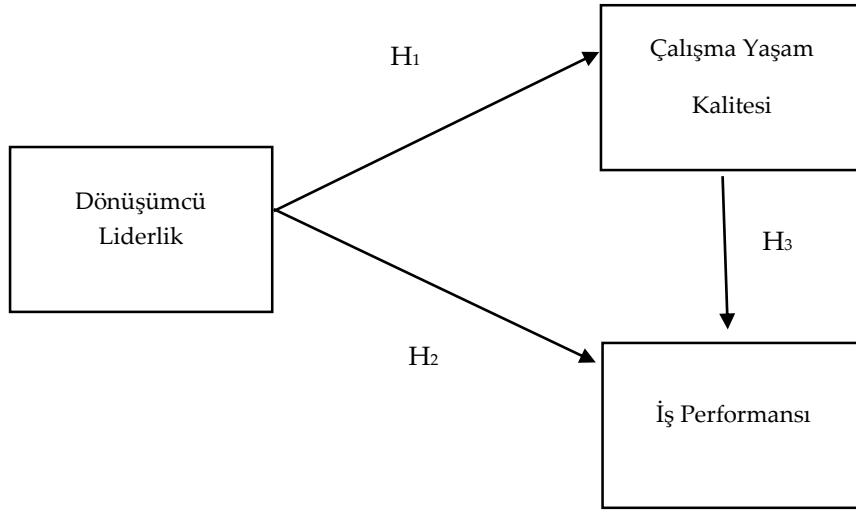


liderliğin iş performansını ve iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır (Kara ve Kaya, 2020). Ayrıca Voon, Lo, Ngui ve Ayob (2011), dönüşümcü liderlerin örgüte farklı bir bakış açısıyla yaklaşım sergileyerek işletmenin hem yönetim felsefesinde hem de çalışan performanslarında arttırıcı bir katkı sunduğunu çalışmalarında ifade etmişlerdir. Tutar, Tuzcuoğlu, Argun ve Akman (2009), yaptıkları araştırmada, dönüşümsel liderliğin çalışanların karar verme sürecine katılmasında ve takım ruhu oluşmasında güçlü bir araç olduğunu ortaya koymuşlardır. Karayel, Akkoç ve Birer (2018), çalışanların performansının örgütten ve yöneticilerinden alacağı desteğe göre artış göstereceğini yerel yönetimler üzerine yaptığı çalışmada ifade etmiştir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemesi durumunda, çalışanların iş tatmin düzeylerinde olumlu bir artış olduğu kamu ve özel sektör çalışanları için yapılan bir araştırmada ifade edilmiştir (Bozkır, 2014). Kim ve Brymer'e (2011) göre çalışanların iş yerindeki lider ya da yöneticilerinden memnun olmaları halinde doğrudan iş tatmini düzeyleri artmakta ve işletmeye olan bakış açıları da olumlu bir şekilde değişmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmada geliştirilen H2 hipotezi "*Dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*" şeklindedir.

### **Çalışma Yaşam Kalitesi ve İş Performansı İlişkisi**

Literatür taramasında bu bölümde çalışma yaşam kalitesi konusunda yapılmış çalışmalara ve sonuçlarına değinilmiştir. Değerlendirilen çalışmalara bakıldığında otel işletmelerinde çalışma yaşam kalitesi ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda değişik sektör çalışanlarına yönelik çalışma yaşam kalitesi konulu daha fazla araştırmanın yapıldığı gözlemlenmiştir. Tan, Polat ve Akgün (2012), Erzurum ili devlet hastanelerinde hemşirelerin çalışma ortamlarına ilişkin yaptıkları araştırmalarında, çalışma şartlarının, çalışan performansı ile kaliteli hizmet verilmesi ve buna bağlı olarak hasta memnuniyet sonuçları üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Tuncer ve Yeşiltaş (2013), şehir ve sayfiye bölgelerinde bulunan otel çalışanlarının, çalışma yaşam kalitesi koşullarına ilişkin algı düzeylerini ölçtükleri araştırmalarında iş stresi, inisiyatif kullanabilme, iş yaşam dengesi, ücret, sosyal aktiviteler ve çalışma süresi kriterlerinin çalışanları etkilediğini ve bunun sonuçlarının çalışanların iş performanslarına yansıdığını ortaya koymuşlardır. İlave olarak çalışma yaşam kalitesinin çalışılan her işletmede hatta her departmanda farklı şekilde algılanıp buna göre iş performansını etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Diğer bir çalışmada otellerin karmaşık ve uzun çalışma sürelerinin çalışanların aile yaşamlarını olumsuz etkilediği, bu durumun sonucunda işgören devir hızının artabileceği belirtilmiştir (Tütüncü ve Demir, 2003). Bankacılık sektöründe kalite yönetimi ve iş tatmini konulu bir çalışmada işgörenlerin en çok etkilendiği faktör ücret olarak tespit edilmiştir. Diğer faktörlerle ilgili olarak verilen cevaplarda ise orta düzeyde bir tatmin ve buna bağlı performans olduğu ortaya koyulmuş ve işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için iş tatmini yüksek olan çalışanların varlığına ihtiyaç duyacağı ve bunun için de çalışma şartlarının işgörelere uygun hale getirilmesi gerekliliği vurgulanmıştır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006). Topçu, Saraçlı, Dursun ve Gazeloğlu'nun (2012) akademisyenlerin çalışma yaşam

kalitesinin araştırıldığı çalışmalarında bedensel sağlığın, iş ortamının ve sosyal ilişkilerin akademisyenlerin yaşam kalitelerini etkilediği aynı zamanda bu durumun bilimsel üretkenliklerini, öğrencilerine karşı sergiledikleri davranışlarını ve iş performanslarını etkilemesinde önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir. Bu sonuçlar ışığında araştırmada “Çalışma yaşam kalitesinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” H3 hipotezi geliştirilmiştir. Araştırmada geliştirilen hipotezlere bağlı kalınarak araştırmanın modeli genel tarama modellerinden ilişkisel model olarak aşağıdaki gibi belirlenmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

## YÖNTEM

Bu çalışma probleme bakış açısına göre uygulayıcı, amacına göre nedensel ve yöntemine göre nicel bir araştırmadır. Araştırmanın bu kısmında; çalışmanın amacı ve önemi, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı ve kullanılan ölçekler açıklanmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi İskenderun Teknik Üniversitesi Etik Kurulu'nun 30.03.2021 tarihli ve 03 sayılı toplantısının 108 sayılı kararı ile alınmıştır.

### Araştırmanın Amacı ve Önemi

Otel işletmeleri, emek yoğun çalışılan, üretim ve tüketimin aynı yerde ve zamanda gerçekleşebildiği bir hizmet sektörüdür. Bu bağlamda işgörenin motivasyonu ve sergileyeceği performans, hizmetin kalitesi açısından önemli bir noktadadır. Otel işletmelerinde yöneticilerin sergiledikleri davranışlar ve çalışılan iş ortamının şartları da işgörenin motivasyonunu ve performansını etkileyebilmektedir. Türkiye'deki dönüşümcü liderlik hakkında yazılan makale ve tezlerin çoğunluğunun eğitim kurumlarındaki ve endüstriyel işletmelerdeki dönüşümcü liderlik ile işletmeye bağlılık veya işten ayrılma etkisini konu edindiği ortaya çıkmaktadır (Ayrancı ve Öge, 2010). Çalışma yaşam kalitesi ile ilgili çalışmalarda ise çoğunluk olarak sağlık ve eğitim sektöründe araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Otel işletmeleri bazında hem dönüşümcü liderlik hem de çalışma yaşam kalitesinin iş performansı ile birlikte araştırıldığı bir çalışmaya çok fazla rastlanılmamıştır. Bu durumda çalışmanın özgün olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, otel işletmelerinde

dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesi ve iş performansına etkisini tespit etmektir. Bu amaç ile paralel olarak hem literatüre katkı sağlamak hem de otel işletmelerinde yönetici davranışlarının ve çalışma hayatının kalitesini etkileyen tüm şartların ne derece önemli olduğunu ortaya koyarak sektöre katkı sağlamak hedeflenmiştir.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın geniş bir alanda gerçekleşmesi çalışma evreninin tümüne ulaşmayı mümkün kılmadığından örneklem hesaplaması yöntemine başvurulmuştur. Çalışma evrenine ait işgören sayısının hesaplanabilmesi için uluslararası standartlara göre oda-başına 1,1 personel sayısı (Çetiner, 1995) ile İl Kültür Turizm Müdürlüğü internet sitesi verileri (Nisan 2021 İstanbul istatistikleri) dikkate alınarak İstanbul ilinde bulunan toplam 272 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinin oda sayısı 46579 olarak tespit edilmiş ve bu bağlamda araştırmanın çalışma evreni 51237 kişi olarak hesaplanmıştır. Bu sayıya göre evren sınırsız olarak kabul edilmesinden dolayı ( $N > 10.000$ ) araştırmanın örnekleme %5 hata payı ve %95 güven düzeyinde 384 kişi olarak hesaplanmıştır. Çalışma evreni olarak İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin nedeni bu işletmelerin yüksek hizmet kalitesine ve daha profesyonel yönetim anlayışına önem vererek, lider yönetici kadrolarına ve çalışma yaşam kalitesi şartlarına da sahip olabilmeleridir. Çalışmada örnekleme türü olarak çalışan kişi sayısının net olarak bilinmemesinden dolayı kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Anket uygulaması Mart 2021-Haziran 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Mart 2020 itibari ile Türkiye'de görülmeye başlanan ve Dünya Sağlık Örgütü'nce pandemi ilan edilen covid-19 salgınının veri toplama dönemine denk gelmesi sebebi ile anket formu online olarak otel işletmelerine iletilmiştir. Anket geri bildiriminde elde edilen ve eksiksiz cevaplanan 302 anket formu ile veriler toplanmış ve ilgili analizler yapılmıştır. 384 örneklem sayısına pandemi koşullarından dolayı ulaşılamadığı için analizler 0,10 hata payı ve %90 güven düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

### **Veri Toplama Aracı**

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerinin tespitine yönelik ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde çalışanların dönüşümcü liderlik algılarını ölçmeye yarayan ifadeler (20 madde) yer alırken, üçüncü bölümde çalışma yaşam kalitesinin ölçülmesi için 24 ifade bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise çalışanların iş performansının ölçülmesi amacıyla 4 ifade yer almaktadır. Ankette yer alan ifadeler verilen cevaplar "hiçbir zaman, seyrek olarak, bazen, sıklıkla, her zaman" ve "kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, az katılıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum" şeklinde olup, ankette 5'li likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler şu şekildedir:



### ***Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DL):***

Otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarını ölçmek için, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MQL) kullanılmıştır. Bu ölçek, Telkinle Güdüleme, İdealleştirilmiş Etki (Davranış), İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen), Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek olarak beş boyuttan oluşmuştur. Her boyutun 4 madde içerdiği ölçekte toplamda 20 ifade yer almaktadır.

### ***Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği (ÇYK):***

İş Yaşam Kalitesi Ölçeği, çalışma hayatının kalitesinin kanıta dayalı bir ölçüsüdür ve planlanmada, iş gücü deneyiminin izlenmesinde ve organizasyonel değişimin etkisinin değerlendirilmesinde kullanılmak üzere çalışan memnuniyetini değerlendirmek için gerekli temel bilgileri sağlar (Van Laar, Edwards ve Easton, 2007). Araştırmada Van Laar vd. (2007), tarafından geliştirilen, 6 alt boyut ve toplam 24 maddeden oluşan çalışma yaşam kalitesi ölçeği kullanılmıştır.

### ***İş Performansı Ölçeği (İP):***

Çalışanların iş performansını ölçmek için önce Kirkman ve Rosen (1999), sonrasında Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 4 soru ve 1 boyuttan oluşmaktadır.

## **Verilerin Analizi ve Bulgular**

*Demografik verilerin* analizine bakıldığında katılımcıların %56'sı erkek (n:169), %56,60'ı (n:133) evlidir. Araştırmaya katılanların %44,40'ı (n:134) 28-39 yaş grubunda ve %33,40'ı (n:101) lisans mezunudur. Katılımcıların gelir durumlarına bakıldığında en çok %35,10 (n:106) oran ile 2827 TL-3501 TL aralığında gelir sahibi oldukları ardından %30,80 (n:93) ile 3501 TL –4500 TL aralığında maaş aldıkları gözlemlenmiştir. Anket katılımcılarının mevcut işletmedeki çalışma sürelerinde en fazla 1-3 yıl (%31,10, n:94) ve 4-6 yıl (%25,20, n:76) aralığında aynı işletmede çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Ankete katılanlardan 87 kişi ön büro, 64 kişi diğer birimler, 63 kişi yiyecek-içecek departmanlarında görev yaparken grubun %62,90'ı (n:190) lise veya üniversite düzeyinde turizm eğitime sahip olduğunu belirtmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere Yönelik Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği	İş Performansı Ölçeği
CMIN/DF ( $\chi^2/sd$ )	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,72	4,11	3,17
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,90	,91	,94
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	,07	,07	,05
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	,86	,85	,90
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	,86	,86	,89
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	,95	,96	,69
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,93	,91	,94
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,94	,92	,95

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapısının uygunluğunun belirlenmesi amacıyla öncelikle dönüşümcü liderlik ve çalışma yaşam kalitesi ölçeklerine yönelik ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 1’de verilmiştir. Tablodaki uyum indeksi sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderlik, çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı ölçeklerinin kabul edilebilir uyum indekslerine sahip olduğu görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015).

Tablo 2. Değişkenlere Yönelik Algı Düzeyleri, Güvenirlilik ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Cronbach Alfa	AVE	CR	Ort.	s.s.	1	2	3
1)-Dönüşümcü Liderlik	,864	,68	,77	3,7634	,87369	1		
2)-Çalışma Yaşam Kalitesi	,865	,61	,70	3,8031	,77010	,762**	1	
3)- İş Performansı	,802	,74	,81	4,3510	,56119	,268**	,327**	1

\*\* . p< ,001 değerinde anlamlı

Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve kuvvetini tespit etmek için Pearson korelasyonları hesaplanmış ve Tablo 2’de verilmiştir. Analiz sonucunda; dönüşümcü liderlik ile çalışma yaşam kalitesi arasında (r: ,762; p<,001) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, iş performansı ile arasında da (r: ,268; p<,001) yine pozitif yönlü, anlamlı ancak zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma yaşam kalitesi ile iş performansı arasındaki korelasyon analizine bakıldığında (r: ,327; p<,001) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ölçek maddelerinin güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde, 3 ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir. Güvenirlilik analizi yapıldıktan sonra ölçekteki ifadelerin birbirleri ile ve oluşturdukları faktör yapısıyla uyumunu belirlemek için yakınsak geçerlilik analizi yapılmıştır. Bu analiz için AVE ve CR değerleri belirlenmiştir. Yapılan analizler neticesinde üç ölçeğinde AVE değerinin 0,50’den büyük olduğu ve ölçeklerin CR değerinin AVE değerlerinden büyük olduğu tespit edildiği için ölçeklerin uyum geçerliliklerinin sağlandığı ifade edilebilir. Katılımcıların değişkenlere yönelik algı düzeylerine bakıldığında dönüşümcü liderlik algısı (ort: 3,76) ile çalışma yaşam kalitesi (ort: 3,80) algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu, iş performansı (ort: 4,35) algı derecelerinin ise oldukça çok düzeyde olduğu görülmektedir. Elde edilmiş olan bulguların aritmetik ortalamaları ise şu aralıklar bazında yorumlanmıştır: 1-1,79: Çok düşük, 1,80-2,59: Düşük, 2,60-3,39: Orta, 3,40-4,19: Yüksek, 4,20-5,00: Çok yüksek (Özdamar, 2003).

Tablo 3. Dönüşümcü Liderliğin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar			
	B	Std. Hata	t	Anlamlılık Düzeyi
Sabit	1,276	,127	10,019	,000
1 Dönüşümcü Liderlik	,672	,033	20,376	,000

a. *Bağımlı Değişken:* Çalışma Yaşam Kalitesi (R<sup>2</sup>= ,581; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= ,579; F= 415,176; p= 0,00)

Analiz sonuçlarına göre, oluşturulan model 1 anlamlı bulunmuştur (F:415,176 p=0,00). Modele göre, bağımlı değişkene yani çalışma yaşam kalitesine ilişkin toplam varyansın %57,9'u dönüşümcü liderlik tarafından açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik etkisi bir birimlik artış gösterse çalışma yaşam kalitesinde ,672 birim artış olacağı söylenebilir (Kalaycı, 2010). İstatiksel olarak anlamlı bulunan bu modele göre dönüşümcü liderliğin (t:20,376; p=0,00) çalışma yaşam kalitesi üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu ve Model 1 için H<sub>1</sub> hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Tablo 4. Dönüşümcü Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar			Anlamlılık Düzeyi	
	B	Std. Hata	t		
2	Sabit	3,704	,138	26,832	,000
	Dönüşümcü Liderlik	,172	,036	4,815	,000

a. *Bağımlı Değişken:* İş Performansı (R<sup>2</sup>= ,072; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= ,069; F= 23,185; p= 0,00)

Modele göre, iş performansına yönelik toplam varyansın %6,9'u bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Sabit terim, 3,704 olarak bulunmuştur. Bunun anlamı, dönüşümcü liderlik etkisi sıfır bile olsa, iş performansı için 3,704 birimlik değer elde edilir. Dönüşümcü liderlik durumundaki bir birimlik artışın iş performansını ,172 birim artıracığı söylenebilir. Bu modele göre dönüşümcü liderlik, iş performansını etkilemede istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuç ile dönüşümcü liderliğin (t:4,815; p=0,00) iş performansı üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda Model 2 için H<sub>2</sub> hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 5. Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar			Anlamlılık Düzeyi	
	B	Std. Hata	t		
3	Sabit	3,445	,154	22,331	,000
	Çalışma Yaşam Kalitesi	,238	,040	5,990	,000

a. *Bağımlı Değişken:* İş Performansı (R<sup>2</sup>= ,107; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= ,104; F= 35,878; p= 0,00)

H<sub>3</sub> hipotezinin test edilmesi için yapılan regresyon analizi neticesinde algılanan çalışma yaşam kalitesinin iş performansındaki değişimin %10,4'ünü açıkladığı ve öz yeterlilikteki bir birimlik artışın iş performansını ,238 birim artıracığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuca istinaden araştırmada geliştirilen H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen demografik verilere bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun erkek ve evli çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Yaş gruplarına bakıldığında katılımcıların en çok 28-39 yaş grubunda olduğu gözlemlenmiştir. Otelcilik sektöründe işgücünün önemi bilinmekle birlikte özellikle genç ve orta yaşta çalışanların daha fazla tercih edildiği söylenebilir. Genel eğitim durumu ve turizm eğitimi durumları incelendiğinde lisans mezunlarının ve turizm eğitimi almış

çalışanların fazla olduğu görülmektedir. Buna göre turizm eğitimi almış ve lisans düzeyinde mezuniyete sahip çalışanların turizm sektörünü daha fazla tercih ettiği ve işletmelerin de bu özellikte personelleri tercih ettiği söylenebilir. İşletmede çalışma sürelerine bakıldığında 1-3 yıl aralığında çalışanların çokluğu dikkati çekmektedir. Bu orana bakarak, konaklama işletmelerinde işgören devir hızının fazla olduğu, çalışanların belirli bir tecrübe kazandıktan sonra farklı işletmelere veya sektörlere geçiş yaptığı söylenebilir. Bu durumun özellikle pandemi süreci ile birlikte daha fazla ortaya çıkacağı ifade edilebilir. Aslında bu durum işletmelere her yeni gelen personel için işbaşı eğitim maliyeti ve işin öğrenilmesine kadar geçen sürede iş performans düşüklüğü olarak yansımaktadır. Gelir durumu bölümünde 2826 TL – 3500 TL aralığında ücret alan çalışanların sayısı öne çıkmaktadır. Bu durum şehir otel işletmelerinde çalışanların gelir düzeylerinin asgari ücret ve asgari ücretin %20'si üzeri aralığında olduğunu ve maaşların çoğunlukta yüksek olmadığını göstermektedir.

Katılımcıların değişkenlere yönelik algı düzeylerine bakıldığında ilk olarak çalışanların yöneticilerini dönüşümcü lider olarak gördükleri ifade edilebilir (ort.:3,76). Buna paralel olarak katılımcıların çalıştıkları otellerin yöneticilerinin, çalışanlarını işletmenin hedefleri doğrultusunda motive edebildikleri, çalışanlarla gerektiğinde bireysel olarak ilgilendikleri, onların iş bilgilerini ve performanslarını artırmak adına çalışmalar yapabildikleri ve çalışanları lider olarak etkileyebildikleri söylenebilir. Bununla birlikte katılımcıların çalışma yaşam kalitesi düzeyinin yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir (ort.:3,80). Başka bir ifade ile katılımcıların çoğunluğunun mevcut çalışma şartlarından memnun oldukları söylenebilir. İş ortamının güvenliği, sosyal haklar, iş ortamındaki ilişkiler, iş-aile uyumu, terfi olanakları, işe ilişkin eğitimler, yönetici desteği ve ücret kriterlerinin çalışanlar tarafından genel bazda yeterli görüldüğü ifade edilebilir. Katılımcıların iş performans düzeylerinin ise oldukça yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (ort.:4,35). Katılımcılar, dönüşümcü liderlik algıları ile çalışma yaşam kalitesi algılarını yüksek düzeyde belirtirken iş performanslarının ise oldukça yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Örneklemin 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinin çalışanları olması da işletmelerin profesyonel olarak yönetilme ve buna bağlı çalışan performans durumlarının daha yüksek olması sonucu ile bağdaşmaktadır.

Değişkenler arası ilişkilerin analizine bakıldığında dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesini pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu daha önce yapılmış olan birçok çalışmanın (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2012; Akar, 2017; Hatipoğlu ve Zengin, 2018; Göksan, 2019; Yabancı, 2020) sonucuyla örtüşmektedir. Dönüşümcü liderlik çalışanların cesaretlendirilmesi, kabiliyetlerinin farkına varmalarının sağlanması, sorumluluk verilerek gerektiğinde bireysel olarak ilgilenilmesi ve iş performanslarının arttırılmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise dönüşümcü liderliğin iş performansını pozitif yönde etkilediğidir. Dönüşümcü liderlerin çalışanlarla gerektiğinde bireysel olarak ilgilenmeleri ve iş performanslarını artırıcı çalışmalara önem verme

özelliklerinin, bu sonuçta etkili olduğu söylenebilir. Tuncer ve Yeşiltaş (2013) yaptıkları çalışmalarında liderlerin yönetim özelliklerinin otel çalışanlarının iş performansını etkilediğini ifade etmişlerdir. Göksan (2019), proje çalışmasında dönüşümcü liderliğin işletmeler için önemli olduğunu ve çalışanların motivasyon ve performanslarını artırdığını belirtmiştir. Voon vd.'ye (2011) göre dönüşümcü liderler, örgüte farklı şekilde vizyon katarak iş performansını artırır.

Çalışma yaşam kalitesi ile iş performansı analizinde çalışma yaşam kalitesinin iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir. Yabancı'ya (2020) göre çalışma yaşam kalitesi iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Tuncer ve Yeşiltaş (2013) otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında çalışma yaşam kalitesinin çalışanların iş performansını etkilediğini vurgulamışlardır. Güllü'nün (2018) spor işletmeleri alanında yaptığı çalışmasında çalışma yaşam koşullarının tüm boyutları ile çalışanın performansına yansıtacağı ifade edilmiştir.

Yapılan bu çalışma ile hem literatüre katkı sağlamak hem de otel işletmelerinde yönetici davranışlarının ve çalışma hayatının kalitesini etkileyen tüm şartların ne derece önemli olduğunu ortaya koyarak sektöre katkı sağlamak hedeflenmiştir. Analizlerin sonuçlarına göre dönüşümcü lider özellikli yöneticilerin otel işletmelerinde iş performansını sağlamak için çalışma yaşam kalitesini oluşturmaya gayret göstermeleri önerilebilir. Konaklama işletmelerindeki profesyonel yöneticilerin ise dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilemeye gayret etmeleri ve iş performansının artırılması adına yatırımcıların da yönetsel olarak daha geride durarak yöneticilere destek vermeleri önerilmektedir. İlave olarak çalışma yaşam kalitesinin maksimum düzeyde sağlanarak özellikle pandemi süreci ile birlikte turizm sektöründe meydana gelmesi beklenen işgücü kaybının azaltılabileceği ve çalışanların işletmelere bağlılıklarının artırılacağı otel işletmelerine öneri olarak sunulabilir. Bu şekilde iş döngüsünün daha akıcı ve verimli olabileceği, bu durumun ise istekli ve memnun çalışanlar ile işletmeye daha fazla performans ve akabinde kazanç olarak yansıtacağı düşünülmektedir. Yine pandemi süreci ile birlikte turizm sektöründe ve özellikle konaklama işletmelerinin tüm birimlerinde yönetsel ve operasyonel anlamda yaşanabilecek değişimlere ve gereksinim duyulabilecek yeniliklere istinaden dönüşümcü lider özellikli yöneticilerin işverenlerce tercih edilmesi de işletmelere sunulabilecek öneriler arasında yer almaktadır. Bu çalışmanın diğer liderlik türleri ile farklı illerde küçük ve büyük ölçekli otel işletmelerinde de yapılması ve bu araştırmaların karşılaştırılarak değerlendirilmesi alanyazın ile araştırmacılara katkı sağlayacaktır.



**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Teşekkür:** Katkılarından dolayı hakemlere teşekkür ederiz.

**Destek Bilgisi:** Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

**Etik Onayı:** Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Güncel Turizm Araştırmaları

Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.

**Etik Kurul Onayı:** İskenderun Teknik Üniversitesi Etik Kurulu'nun 30.03.2021 tarih ve 108 sayılı karar numarası ile izin alınmıştır.

**Araştırmacıların Katkı Oranı:** Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

**Veri Kullanılabilirlik Beyanı:** Araştırma verileri paylaşılmamıştır.

## KAYNAKÇA

- Akar, H. (2017). Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algılarının İş Yaşam Kaliteleri Üzerine Etkisi, (Doktora Tezi), Malatya İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Aktuna, H. C. ve Kılıçlar A. (2019). Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 315-320.
- Ayrancı, E. ve Öge, E. (2010). Dönüşümsel Liderlik Kavramı Hakkında Önde Gelen Teoriler ve Türkiye'de Kavramı Ele Alan Çalışmalar. *İstanbul Aydın Üniversitesi ABMYO Dergisi*, 17, 37-46.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire. Kaliforniya: Mind Garden Inc., Palo Alto, 94306.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, Winter Press, 18(3), 19-31.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozkır, H. S. (2014). Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, H. (2010). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında İşgören Devrinin ve İşgören Devir Maliyetlerinin Hesaplanması: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Bozkurt, R. (1995). Hizmet Endüstrilerinde Kalite. *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları.

- Cinnioğlu, H., Atay, L. ve Diker, O. (2019). Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Davranışı ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 397-414.
- Clegg, Stewart R., Hardy, Cynthia N. ve Walter R. (2003). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications.
- Cömert, M. (2004). *Dönüşümcü Liderlik*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya, ss: 6.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem Akademi, Baskı 7: 151-153.
- Çetiner, E. (1995). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dikmetaş, E. (2006). Hastane Personelinin Çalışma/İş Yaşam Kalitesine Yönelik Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 169-182.
- Faizan, R. ve Nasreen, Z. (2016). Quality Work-Life as Predictor to Organisational Commitment under Contrasting Leadership Styles. *I.T Responses from Pakistan's Private*, 16(6), Version: 1: 9-24.
- Göksan, A. (2019). Liderlik Stillerinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi, (Mezuniyet Projesi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s:3-35, Ankara.
- Güllü, S. (2018). Lider Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi ile Üretkenlik Karşılıklı İş Davranışları Üzerine Etkisinde Örgüt Sağlığının Aracılık Rolü: Spor İşletmeleri Örneği, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s:3-319, İstanbul.
- Jandaghi, G., Matin, H.Z. ve Farajmi, A. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *The Journal of International Social Research*, Vol:2, No:6, 356-372.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kara, E. ve Kaya, A. (2020). Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1202-1216.
- Karayel, M., Akkoç, İ. ve Birer, İ. (2018). Örgütsel Destek, Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 19(2), 301-333.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 4 (16), 443-465.
- Kayabaşı, A. (2010). *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme*. İstanbul: Ticaret Odası Yayınları.
- Kim, W. G. ve Brymer, R. (2011). The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes and Firm Performance. *International Journal of Hospitality and Management*, 30: 1020-1026.
- Kirby, P.C. ve Paradise, L.V. (1992). Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership. *Journal of Educational Research*, 85(5), 303-310.
- Kirkman, B.L. ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-74.

- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık (2.Basım).
- Morçin, S.E. ve Çarıkçı, İ.H. (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 97-112.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. ve Swamy, D. R. (2012). A Literature Review on Quality of Work Life and Leadership Styles. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2 (3), 1053-1059.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, 40-51.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 25, 164-165.
- Serbest, F. (2000). İş Yaşamı Niteliği (QWL), *Verimlilik Dergisi*, (2): 27-40.
- Sevgin, M. N. (2019). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, (Doktora Tezi), Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, s:87-88, Mersin.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5: 27-52.
- Simon, S. K. (1996). Total Quality Management and Its Impact on Mideme Managers and Front-Line Workers, *Journal of Management Development*, 15 (7), 41-43.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. ve Lee, D. J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction a Spill Over Theories. *Social Indicators Research*, 55: 214-302.
- Şahin Yüksel, F. ve Sarıdemir, T. (2017). Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere Göre Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarının ve Evlilik Doyumlarının İncelenmesi. *GEFAD / GUJGEF* 37(1), 391-425.
- Tan M., Polat H. ve Akgün Şahin, Z. (2012). Hemşirelerin Çalışma Ortamına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 4: 67-78.
- Topçu, B., Saraçlı, S., Dursun, P. ve Gazeloğlu, C. (2012). Akademisyenlerin Yaşam Kaliteleri Üzerine Bir Çalışma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2 (1), 15-19.
- Toplu, D. B. (1999). Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 13 (3), 223-251.

- Tuncer, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri. *İşletme Araştırma Dergisi*, 5(1), 57-78.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, F. ve Akman, E. (2009). Dönüştürücü / Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi, Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi, Uluslararası Davraz Kongresi, s:1384-1396, Isparta.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 146-169.
- Van Laar, D. L., Edwards, J. ve Easton, S. (2007). The Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale for Healthcare Workers. *Journal of Advanced Nursing*, 60 (3), 325-333.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S. ve Ayob, N. B. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2 (1), 24-32.
- Yabancı, N. (2020). Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Performansına Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Yardıbi, N. (2018). Öğretmenlerin Yöneticilerden Memnuniyet Düzeylerinin İş Performansına Etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 426-435.