

# ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE LİDERLİK TARZI ARASINDA İLİŞKİ: SAKARYA VE KOCAELİ İLİNDEKİ TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Abdulkadir GÜMÜŞ<sup>1</sup>, Abdulmenaf KORKUTATA<sup>2</sup>, Volkan GÖKTAŞ<sup>3</sup>

## Özet

Liderlik davranış tarzı, emek yoğun sektörde faaliyette bulunan hizmet işletmelerinde önemli bir kavramdır. Liderliğin etkinliğini, belirleyen faktörler arasında yöneticilerin demografik özellikleri ve firma özellikleri vardır. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı; turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme üst düzey yöneticileri ve firma sahiplerinin liderlik davranış tarzını (dönüştürücü liderlik tarzı ve işlemci liderlik tarzı) ortaya koymak ve bu liderlik davranış tarzlarının demografik özelliklere ve firma özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını açıklamaktır.

Araştırmada anket tekniği uygulanmıştır. Oluşturulan anket Sakarya ve Kocaeli ilinde faaliyette bulunan turizm işletmelerinde görev alan üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. (Her işletmede sadece bir kişi anket sorularını cevaplamıştır) Söz konusu işletmelere 107 anket dağıtılmış bunların 80 tanesi geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel SPSS 22,0 programı ile analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme sahipleri veya üst düzey yöneticilerin liderlik tarzları daha çok işlemci liderliği kullandıkları tespit edilse de yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ayrıca Firma özellikleri ile liderlik tarzları arasında da anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** liderlik, dönüştürücü liderlik, işlemci liderlik, turizm sektörü,

## THE RELATIONSHIP BETWEEN TOP LEVEL MANAGERS' DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS AND LEADERSHIP STYLE: A RESEARCH ON TOURISM SECTOR IN SAKARYA AND KOCAELİ REGION

### Abstract

Leadership behaviour style is an important concept in service enterprises that operating in labour-intensive sectors. Among the factor affecting the effectiveness and success of leadership, there are also managers' demographic characteristics and company features. In this context, the purpose of this study is to reveal the leadership style (transformational leadership style and transactional leadership style) of top level managers in the firms within the tourism sector. According to demographic characteristics and firm features, it is explained that, whether leadership style is differentiate or not. The questionnaire methodology has been used in the study. The survey has been carried out on top level managers of tourism industry firms which are located in Sakarya and Kocaeli region. Number of 107 surveys has been sent out and 80 of 107 surveys have been answered. The obtained data has been analysed by SPSS 22 statistical program. It is found out that there is no significant

<sup>1</sup> Arş. Gör. Sakarya Üniversitesi, agumus@sakarya.edu.tr

<sup>2</sup> Arş. Gör. Dr. Sakarya Üniversitesi, akorkutata@sakarya.edu.tr

<sup>3</sup> Arş. Gör. Sakarya Üniversitesi, vgoktas@sakarya.edu.tr

relationship between top level managers' leadership style and their demographic characteristics. Also there is no significant relationship between firm characteristics and leadership styles.

**Key words:** leadership, transformational leader transactional leader, tourism sector

## GİRİŞ

Günümüzde konaklama işletmelerini yönetmek eskisi kadar kolay değildir. Çünkü günümüzde konaklama işletmelerini etkileyen çevre ve piyasa koşulları ile yönetim modelleri hızla değişmektedir. Küreselleşme ile başlayan bilgi toplumu ile devam eden hızlı değişim, iletişim ve bilişim alanındaki gelişmeler, bilgi ağı, değişen çevre, değişen müşteri istek ve beklentileri, yoğun rekabet ortamı, emek yoğun hizmet sektöründe faaliyette bulunan turizm işletmelerinin beklentilerini karşılamakta ve çevreye uyum konusunda güçlükler neden olmaktadır. Turizm işletmelerinin hedefi de mevcut veya potansiyel müşteriler için hizmet kalitesini ve çeşitliliğini arttırmak, bunun sonucunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir. Küresel rekabete meydan okumak zorunda olan günümüz örgütleri, iş davranışını geleneksel görev performansı ile ölçmenin ötesinde uzun dönemli örgütsel başarı elde etmenin anahtar konularından birisi olarak görmek zorundadır. (Van Dyne, Graham, ve Dienesch 1994)

Liderlik araştırmaları dünyada en çok araştırılan ama en az anlaşılan konulardan biridir (Hancoot; 2005). Liderlik işletme performansını doğrudan veya dolaylı yoldan etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Liderlik davranış tarzları işletme çalışanlarını güdülemede, örgütsel bağlılık sadakat, oluşturmada yenilikçilik faaliyetlerinde, verimlilik oranlarında, örgütleri farklı şekilde etkilemektedir. Liderler aynı zamanda örgütlerin yaşamı içim hayatı önem taşıyan, küçülme, satın alma, kaynakların kullanımı, ortaklıklar gibi stratejik kararlara direk etki eden konumda olduklarından önem ve etkinlikleri en üst seviyededir. (Lowe 1996 Zho ve diğ 2005). Örgütlerin uyum ve performans beklentilerinin karşılanması, vizyon, misyon, ve hedeflere ulaşılması yöneticilerin liderlik yeteneğine ve uyguladığı liderlik davranışı tarzıyla ilişkili olduğu bilinmektedir. Liderin özellikleri, davranış yönelimi iş görenleri etkilemekte ve amaç başarımında önemli hale gelmektedir. Liderin davranışlarının dönüştürücü ya da işlemci yönelimli olmasının çalışanların tutumları üzerindeki etkisi de farklı olmaktadır. Her durumda geçerli ve etkin bir liderlik tarzı yoktur. Bun edenle lider durumsal değişkenleri de dikkate alarak; kendisi, çalışanları ve işletmesi için en uygun olan, motivasyonu, iş tatminini, performansı artıran, etkinlik sağlayan davranış yönelimini göstermelidir (Devecioğlu, Kanıgür; 2009).

Turizm sektörü farklı birçok sektörlerle iş birliği olan multi disiplinler bir alandır. Turizm sektörü emeğin yoğun ve insan faktörünün önemli olduğu bir hizmet alanıdır. Turizm sektörünün kendi hizmet alanına bakıldığında ise, konaklama, yiyecek içecek, ulaştırma hizmetleri, seyahat acenteleri ve tur operatörlüğü gibi birçok ekonomik hareketliliğinin yanında insanların dinlenme, gezme, yeme-içme gibi istek ve ihtiyaçlarının önemli bir bölümünü karşıladığı açıkça görülmektedir. Dolayısıyla turizm sektöründe görev alan yöneticilerin sorumluluklarının güç ve önemli olduğu aşikârdır. Bu nedenle bu alanda hizmet veren işletmelerin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sürekliliği için sorumluluk alan yöneticilerin uyguladıkları liderlik tarzları oldukça önem arz etmektedir

Taşıdıkları önem nedeniyle yöneticilerin liderlik davranışı tarzının sektör bazında ortaya koymak, liderlerin davranış tarzının demografik ve firma özelliklerine göre farklılaşım farklılaşmadığını incelemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

## 2 Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Liderlik

Tarihsel süreç içinde insanoğlu hangi, ekonomik ve sosyal siyasal alanda yaşadıysa, farklı biçimlerde de olsa belli bir örgütlenmeye ve düzene ihtiyaç duymuştur (Gould,1999). Liderlik insanlık için çok eski zamanlardan beri büyük değer taşıyan, ilgi ve heyecan uyandıran bir kavram olmuştur İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflere götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır.

Liderlik teorilerinin ortaya çıkışından itibaren günümüze kadar, liderlik olgusuna yönelik araştırmaların çoğunda temel konu örgüt hedeflerinin başarılmasında liderin çalışanlar üzerindeki etkisi olmuştur 20. yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlmek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Bu çabalar, liderlik alan yazınına 350’den fazla da tanım kazandırmıştır

Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır (Zel, 2001, s.90). Stodgill’de liderlik tanımının tam anlamıyla yapılamamasını; “liderliği tanımlamaya çalışan ne kadar çok insan varsa, orada o kadar çok liderlik tanımı vardır” ifadesiyle açıklamıştır (Gregoire ve Arendt, 2004). Tanımlamalara bakıldığında genel olarak; Amaç belirleme, Yönlendirme, Etkileme, Süreç, Kavramlarının daha çok kullanıldığını söyleyebiliriz. Dolayısı ile liderlik için bir işletme veya grubun amaçlarını belirleme ve grup üyelerini etkileyerek onları amaçlara yönlendirme sürecidir diyebiliriz (Şimşek,2008).

### 2.2. Liderlik Davranış Tarzları

Liderlik teorilerine tarihsel süreç içinde baktığımızda farklı liderlik davranış tarzlarının olduğu görülmektedir. Bu çalışmamızda Burns’ un (1978) ilk defa ortaya koyduğu modern liderlik tarzı olan işlemci ve dönüştürücü liderlik tarzını inceleyeceğiz. Dönüştürücü ve işlemci liderlik teorisinin temel çıkış nedeni; yönetim alanındaki hızlı gelişme, gelişen yeni teknolojiler ve çok hızlı değişen çevresel etmenlerdir(Hay, 2002 ). Değişim kavramı, çevresel belirsizlik ve ani değişimler neticesinde oluşan yeni ortama uyum ile ilgilidir (Allix 2000: s 197 ). Bu değişim sürecinde örgütsel amaçları bireysel amaçlardan çıkarılardan daha önemli gören sürekli kendi kendini yenileyen organizasyonlar kurarak, örgütlerdeki değişim ve dönüşüm ortamını sağlayan dönüştürücü liderlerdir. Dönüştürücü liderlik 1980 ‘li yıllardan sonra liderlik araştırmalarında en çok ilgi çeken ve yer bulan liderlik yaklaşımlarından biridir. Dönüştürücü liderlik, değişim ve yenilik için yönetimin alanındaki gerekli olan bir hareket tarzını ifade etmektedir (Özalp, 2000: 345).

Dönüştürücü liderlik araştırmaları ilk kez 1978 yılında J.M Burns tarafından liderliğin politik yönü ve moral değerleri vurgulanarak başlatıldığı bilinmektedir. Burns, politik liderliği “işe yönelik” ve “dönüştürücü” olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu ayırım geleneklere ve geçmişe daha bağlı işlemci liderlik ile yeniliğe değişime ve reforma dönük dönüştürücü liderlik biçimleridir. (Eren, 1998: 368). Yazara göre işlemci liderlik iş yaşamına yönelik kısa dönemli düşünmeyi teşvik eden bir liderlik tarzıdır, dönüştürücü liderliği ise takım

çalışmasını ve sürekli gelişmeyi uyarıcı bir liderlik olduğu vurgulanmıştır (Lavrence ve Tipparat 2005:3).

Burns (1978) işlemci liderliğin lider ile izleyen veya çalışanlar arasında bir takas ilişkisi olduğunu savunmaktadır. İzleyiciler, liderin istediği gibi hareket ettiklerinde belirli bir ödül (ücret veya terfi ) alırlar. İşlemci liderlik teorilerinin tamamı, lider-izleyici ilişkilerinin bir takas süreci olduğu fikri üzerine kurulmuştur İşlemci liderler sonuçlara ulaşmak için izleyen ve çalışanların neleri yapması gerektiğinin farkındadırlar Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık ve yükselme gibi gereksinimleri karşılar. Performansı düşük olanlar ise cezalandırılır (Karip, 1998: 448).

Dönüştürücü liderlik tarzında, izleyenlere çok yönlü bakış açısı kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve bu yönde inanç aşılama önemlidir. Böylece, çalışanların gayretleri, çalışma arzusu ve istekleri kamçılanarak, olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. İşlemci liderler ise, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve uygulama yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Örneğin, üretim ve satış miktarlarını, pazar payını artırma, kârların artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili çabalar geçmiş faaliyetlerin devamı olduğu için işlemci liderlik konularına girer (Eren, 2001:457). Dönüştürücü liderler astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler). Dönüştürücü liderler kısa dönemde örgütte başarıyı performansı düşürmelerine karşın fakat uzun dönemde büyük başarı sağlarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226).

Dönüştürücü liderler, durumu yeterli kabul etmezler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanırken işleri yapmanın farklı yeni yollarını ararlar. İşlemci liderler doğru şekilde çalışan konular ve faaliyetler üzerine odaklanır, işlemci liderin aklında her zaman zaman kısıtlılığını vardır, örgüt için en etkili, verimli olanı yapma peşindedir (Bass, 2004: 277).

Dönüştürücü ve işlemci liderleri zihinsel olarak ayıran özelliklerden biri işlem liderlerin düşünce ve eylemler açısından tepkisel olması; dönüştürücü liderin ise proaktif, yaratıcı ve yenilikçi olmalarıdır. İşlemci liderlerin odak noktası sorumlu oldukları sistemin en iyi çalışmasını nasıl sürdürebileceğidir Dönüştürücü liderliğin temel mantığı cesurca ve risk alarak değişim yönlü davranabilmeleridir. İşlemci liderlikte direktiflerle baskın bir tarz sergilerken, dönüştürücü liderlikte astları yetkilendirme, güçlendirme yolu ile çalışanların etkin olduğu bir tarz söz konusudur (Blayney ve Blotnicky, 2010 Dönüştürücü liderler geleceğe yönelimli, örgütte hedef ve değer birliğine önem veren, gücünü izleyicilerinden alan, katılımcı, öz denetimli, ekip çalışmasına önem veren ve değişim odaklıdırlar. Buna karşılık işlemci liderler günü kurtarmaya çalışan, kural ve mevzuata önem veren, gücünün kaynağı makam olan, merkezîyetçi, örgütsel uyuma önem veren, mevcut durumu korumaya odaklıdırlar İşlemci lider, faaliyetlerinde örgütün gündelik eylemleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Çelik, 2003: 161). İşlemci liderler mevcut düzen çerçevesinde sistematik faaliyetler ile başarıyı hedeflerken, dönüştürücü liderler ise başarıyı, mevcut faaliyetlerden farklı olarak yeni alternatiflerle başarıyı hedeflemektedir.

**Tablo-1:**Dönüştürücü ve işlemci Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

	İşlemci liderlik	Dönüştürücü liderlik
Özellikler	Alışveriş süreci Evrimsel fikirler Geleneksel yönetici Reaktif Sonuçlara odaklanma	Etkileme süreci Devrimsel fikirler Girişimsel yönetici Proactive Vizyona odaklanma
Yürütme	Emir Organizasyon kuralları Oluşturulan plan dâhilinde	Telkin etme -Değerler, Vizyon üzerinde iletişim
Yetki Türü	Yetkilendirme	Güçlendirme
Motivasyon	Ödüllendirme	Telkin etme
Güç	Geleneksel	Karizmatik
Lider	İşi tanımlar Rolleri belirler	Danışmacı ve öğreticidir Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir
Astlar	Birey ve organizasyon ayrırır.	Bireysel ilgilerini yöneltir
Sonuçlar	Beklenen performans	Beklenenden fazlası
Gelişim Türü	Adım adım gelişme	Köklü değişimler
İşletme Çevresi	Durağan koşullara uygunluk	Hareketli koşullara uygunluk

Kaynak: Mosley Dc; Pietri Ph. and Megginson L.C. “Management: Leadership İn Action”, Newyork, Harper Collins Publishers, 1996

### 3.3.Turizm Sektörü ve Liderlik

Turizm birbirinden farklı birçok sektörlerle iş birliği olan disiplinler arası bir sahadır. Turizm sektörü emeğin yoğun ve insan faktörünün önemli olduğu bir hizmet alanıdır. Turizm sektörünün kendi hizmet alanına bakıldığında ise, konaklama, yiyecek içecek, ulaştırma hizmetleri, seyahat acentaları ve tur operatörlüğü gibi birçok ekonomik hareketliliğinin yanında insanların dinlenme, gezme, yeme-içme gibi istek ve ihtiyaçlarının önemli bir bölümünü karşıladığı açıkça görülmektedir. Dolayısıyla turizm sektöründe görev alan yöneticilerin sorumluluklarının güç ve önemli olduğu aşikârdır. Bu nedenle bu alanda hizmet veren işletmelerin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sürekliliği için sorumluluk alan yöneticilerin uyguladıkları liderlik tarzları oldukça önem arz etmektedir.

Turizm sektörü, gün geçtikçe gelişmekte olan sektörlerden biridir. Dolayısıyla turizm sektöründe yer alan yiyecek ve içecek konaklama işletmeleri de sektörde varlıklarını devam ettirebilmeleri için değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmış (Zencir, 2004: 60) ve aynı zamanda müşterilerin ihtiyaçlarına paralel olarak gelişme göstermiş ve her geçen gün sayısal olarak da artmıştır (Özel, 2012:1, Taşkiran, 2006:169). Dolayısıyla yoğun rekabet ortamında yer alan sektördeki işletmelerin belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmasında en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Bu fikri destekler nitelikte Batman (2008,83) çalışmasında yöneticilerin sektörde işletmenin sürdürülebilir ve etkin olabilmesi için, fikir oluşturma, planlama, organize etme, motive etme, haberleşme ve kontrol etme gibi fonksiyonları yerine getirdiklerini ifade etmiş aynı zamanda bu fonksiyonların içinde önderlik etme ve yol gösterme fonksiyonlarının da olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkileri, onların liderlik vasıflarının en önemli ve ayrılmaz parçasıdır. Bu nedenle yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı ve uzman, liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmektedir (Taşkiran, 2006:171).

Otel işletmelerinin yöneticilerinden beklentisini Taşkiran, (2006:169), Koçel, (2001: 465); hizmet ve müşteri kalitesini artırarak rekabet üstünlüğü sağlamak, bunun yanında çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive etmeleri ve yönlendirmek olduğunu ifade etmiştir. Her sektörde olduğu gibi otel sektörünün de bir örgüt yapısı vardır. Bu örgüt oluşumunda yer alan insanların yapılarından dolayı hemen hemen bütün örgütler varlıklarını sürdürülebilmek için yöneticiye olduğu kadar lidere de ihtiyaç duymaktadır (Argon, 2004). Çünkü günümüzde örgütlenmenin sektörde rekabet gücünü artırmasında maddi kaynaktan çok insan kaynağı olduğu düşünülmektedir. Zira Avcı ve Topaloğlu (2009:2) günümüz anlayışında insan kaynağının iyi bir şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi çok daha önemli olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik yapılarının önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü otel işletmelerinin belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşmalarının yolu, yöneticilere verilen sorumluluklar ve resmi görevlerinden dolayı liderlik yapıları ve liderlik niteliklerine sahip olmaları beklenmektedir.

Turizm işletmelerinin hizmet üretimine bağlı kendine özgü yapıları bu işletmeleri diğer işletmelerden ayırmaktadır. Müşteri memnuniyetinin örgütsel başarıda temel rol oynadığı turizm işletmelerinde bunu sağlamak ancak iş gören performansının müşteri tarafından algılanması olarak ifade edilen kaliteli hizmet sunumu ile mümkündür (Ma ve Qu, 2011). Turizm sektöründe hizmetlerin fiziksel ürün gibi somut nesnelere değil, müşterilerin gözü önünde gerçekleştirilen performanslar olması nedeniyle, birçok çalışma konaklama sektöründeki liderlerin yetenek ve gereklilikleri üzerine odaklanmıştır. Örneğin yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkili iletişim bu sektördeki en kritik özelliklerden biridir (Brownell, 2008:137).

### **3.4.Turizm Sektöründe Yapılan Liderlik Çalışmaları**

Turizm sektörünün çok yönlü ve karmaşık hızlı değişen bir olay olması sektördeki yöneticilerin farklı yetenek ve niteliklere sahip olması beklenmektedir (Kozak 1999) turizm sektöründe liderlikle ilgili çalışmalar dikkate alındığında bu araştırmaların sektörde doğrudan yâda dolaylı olarak liderlik üzerine yapıldığı görülmektedir. Biz Çalışmanın bu bölümünde ise konumuzla ilişkili olarak, liderlik davranışlarının yönelimleriyle ilgili yazında birkaç araştırmaya ve bulgularına yer verilmiştir.

Avcı, Nurgül (2015) Çalışmasında, Diyarbakır ilinde hizmet veren otel işletmelerinden toplam 100 yönetici üzerinde Luthans (1992) tarafından geliştirilen ölçeği içeren anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, otel işletmelerinde çalışanların genel olarak göreve yönelik liderlik tipine, insana yönelik liderlik boyutuna göre daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Yapılan analizlere göre; cinsiyete, daha önce turizm eğitimi alma ve liderlik eğitimi alma durumuna göre, liderlik boyutu puanları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

Sandıkçı ve Arkadaşlarının (2015) yapmış oldukları bu kapsamdaki başka bir araştırmada Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal konaklama işletmelerinde dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan araştırmanın sonucunda genel olarak dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında ve iki değişkene ait tüm alt boyutlarda istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Tuna Yeşiltaş'ın (2013) yapmış olduğu liderlik çalışmasında, otel işletmelerinde etik liderliğin demografik özellikler çerçevesinde iş görenler tarafından farklı algılanıp algılanmadığını araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda işletmenin sahiplik yapısı, yaş

değişkeni ve işyerinde hizmet süresi ile etik liderlik arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Baytok Ergen (2013) çalışmasında otel işletmelerindeki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik yapmıştır. Araştırma kapsamında veriler, İstanbul ve Afyonkarahisar'da toplam 513 iş görenden anket yöntemiyle elde edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenirken, diğer bireysel özelliklerine ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer bir çalışma ise Nimetullah (2011)'ya ait olan çalışmadır. İstanbul ve Almatı'da faaliyet gösteren aynı zincire bağlı bulunan zincir otel yöneticilerin liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada ise her iki kentte faaliyet gösteren aynı zincire bağlı 8 adet otel seçilmiş ve bu otellerde çalışan genel müdür, genel müdür yardımcısı ve bölüm müdürleri araştırmaya dâhil edilmiştir. Bunun dışında eğitimle birlikte liderlik yöneliminde de bir artış meydana geldiği; yaş ilerledikçe insana yönelik liderlik yöneliminin de arttığı görülmüştür.

Seher (2010)'in yaptığı çalışmada; yöneticilerin kullandıkları etkileme yöntemleri ile onların liderlik tarzları arasındaki ilişki veya ilişkilerin varlığı sorgulanmıştır üst, orta ve alt kademe yöneticilerin var olduğu 5 yıldızlı otellerde bulunan yöneticilere yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, ekonomik durum, eğitim düzeyi, kurumda çalışma yılı) ile liderlik tarzları ve etkileme taktikleri arasında ilişkilerin olup olmadığı sorgulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre; yöneticilerin liderlik tarzları ile onların astlarını yönlendirmede kullandıkları davranışlar arasında ilişkiler bulunmuştur. Yine, yöneticilerin demografik özellikler olan yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, çalışma süresi, gelir düzeyine göre liderlerin davranışlarının farklılaştığı bulunmuştur.

Benzer bir çalışma Kanıgür (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlara uygulanmıştır. Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamaları ile performansları üzerindeki etkilerini araştıran bu çalışma sonuçlarına göre; çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamaları cinsiyet, eğitim seviyesi ve duygularına göre farklılık gösterdiği; çalışanların ilişki yönelimli liderlik algılamalarının daha yüksek olduğu; ilişki yönelimli liderlik tarzının hem görev hem de bağlamsal performansı daha yüksek oranda etkilediği sonucuna varılmıştır.

Otel işletmeleri yöneticilerini konu alan diğer bir çalışma Akbaba ve Erenler (2008)'e aittir. Yapılan çalışma, Türkiye genelindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürlerine uygulanmıştır. Liderlik yönelimleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeyi araştıran bu çalışma sonucunda, performans ile liderlik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Taşkıran (2006) çalışmasında otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev yapan kişilerin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, otel işletmeleri yöneticilerinin göreve yönelik liderlik yönelimlerinin, insana yönelik Liderlik yönelimlerinden daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Çetin ve Taner (2005), bu çalışma, yöneticilerin liderlik anlamında çalışanlarını yönlendirirken ne tür davranışlar göstererek hangi liderlik tarzına eğilimlerinin fazla olduğunu ve yine yöneticilerin davranışlarından yola çıkılarak astlarını etkileme ve ikna etmede hangi yöntemleri kullandıkları incelenmeye çalışılmıştır.

Kozak'ın (1997), 63 yiyecek-içecek işletmesinde yönetici düzeyinde görev alanlar üzerinde yaptığı Çalışmasının bulguları üst düzey yönetici olarak çalışan kadın ve erkek yöneticilerin otoriter bir tutum Sergilediklerini göstermiştir. Konaklama işletmelerinde görev yapan kadın yöneticilerin yönetsel davranışlarını “insana yönelik” ve “göreve yönelik” olmak üzere iki boyutta analiz etmiştir. Araştırma sonuçları, kadın yöneticilerin insana ve göreve yönelik olmaya aynı derecede önem verdiklerini ortaya koymuştur.

Amerikan hotel ve Restoran endüstrisinde, Fiedler'in liderlik modeli kullanılarak yapılan bir çalışmada iş odaklı liderlik stiline en etkili liderlik şekli olduğu ortaya çıkmıştır (Mullins, 1998:423). Ancak Keegan tarafından yapılan başka bir çalışmada tam tersi bir durum ortaya çıkmış, İş odaklı liderlik stili yerine insan odaklı liderlik stiline başarılı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Mullins,1998:423).

### **3. Yöntem**

#### **3.1 Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme yöneticilerinin liderlik tarzlarını incelemek ve yöneticilerin demografik ve firma özelliklerin, yöneticilerin liderlik tarzlarında farklılaşmaya yol açıp açmadığını ortaya konulmasına yönelik betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın temel amacı turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin üst düzey yöneticileri veya sahiplerinin sahip oldukları dönüştürücü ve işlemci liderlik davranışı tarzı boyutlarıyla incelemektir. Ayrıca bu sektördeki yönetici ve işletme sahiplerinin liderlik tarzının demografik özellikleriyle farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaktır. Araştırma konusu olan dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzı yoğun rekabet ortamında firmaların ayakta kalma açısından önemlidir.

Ayrıca ilgili yazın taramasında turizm sektöründe üst düzey yönetici veya işletme sahiplerine yönelik liderlik davranış tarzı olan işlemci ve dönüştürücü liderliği belirlemeye yönelik Türkiye’de çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle yapılacak olan bu çalışma ülkemizde turizm sektörüne yönelik katkı sağlamakla birlikte liderlik literatürüne de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **3.2. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Yöneticilerin liderlik tarzı ile ilgili bulguları elde etmek için yöneticilere MLQ Multifactor Leadership Questionary (Çoklu Liderlik Ölçeği) uygulanmıştır. MLQ, Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio tarafından birçok ülkede ve örgütte kullanılarak geliştirilmiştir (Tracey ve Hinkin, 1998:220). Bu çalışmada MLQ'dan yararlanılmasının nedeni her kültüre ve her organizasyona uygun bir yapıya sahip olması ve etkin olan ve etkin olmayan lideri birbirinden ayırmaya olanak tanmasıdır. Çoklu faktör liderlik ölçeği (MLQ form, 5x), dönüştürücü ve işlemci liderlik özelliklerini belirlemek için kullanılan 36 ifadeden oluşan bir ölçektir.

Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır birinci bölümde katılan üst düzey yönetici ve firma sahiplerinin demografik özelliklerini ve firmanın özelliklerini ortaya koymaya



yönelik olarak oluşturulan 8 adet soru bulunmaktadır ikinci bölüm ise ankete katılan üst düzey yönetici ve işletme sahiplerinin liderlik tarzlarını ölçmek için 36 adet liderlik davranışı ifadesi vardır. Yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik ifadeler; Hiç bir zaman (1) Nadiren(2) Ara sıra(3) Sık sık(4) Her zaman (5 )olmak üzere 5 likert ölçeği üzerinden yanıtlamaları istenmiştir. Anket için Sakarya ilinde turizm sektöründe faaliyette bulunan 12 işletme yöneticisiyle pilot çalışma yapılmış böylece ankette yer alan soruların güvenilirlik seviyeleri belirlenmiştir

### 3.3. Örneklem

Sakarya ve Kocaeli’de faaliyet gösteren turizm işletmeleri olan konaklama, seyahat, yiyecek içecek işletmelerinin üst düzey yönetici ve sahipleri araştırmanın ana kütlesi olarak saptanmıştır. Anket uygulaması için otel yöneticilerine telefon ve e mail yoluyla ulaşılmış randevu talebine olumlu yanıt verenler ile yüz yüze görüşülerek anketler uygulamaya çalışılmıştır. Telefon ve e mail ile ulaşılmayan turizm işletmelerine Sosyal ağ ve işletmelerin bulunduğu yere gidilerek anket çalışmalarına katılımları sağlanmıştır. Anketler 2014 yılında ekim, kasım, aralık, aylarında uygulanmıştır. Sonuç olarak Sakarya ve Kocaeli ilinde turizm sektöründe faaliyette bulunan 107 işletmeye ulaşılmış ilgili kontrollerden sonra üst düzey yönetici ya da firma sahibi kıstasına göre bu anketlerden geçerli 80 tanesi araştırmada kullanılmıştır

### 3.4. Veri Çözümleme Yöntemi

Uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS 22,0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Bu çalışmada liderlik alt boyutlarını belirlemek için faktör analizi yapıp yapılmayacağını ortaya koymak için Kaiser Mayer Olkin (KMO) testi uygulanmış ve 0,840 sonucu elde edilmiştir. Bu neticenin  $P > 0,50$  den büyük olması nedeniyle faktör analizi yapılabileceği ortaya çıkmıştır. Faktör analizi matrisine göre liderlik tarzlarına yönelik verilen cevaplar doğrultusunda üst düzey yöneticilerin liderlik tarzı olarak iki alt faktör oluşturulmuştur ilk faktör dönüştürücü liderlik tarzını ikinci faktör işlemci liderlik tarzını temsil etmektedir bu alt Boyutlar Bass ve AVALIO (1995) tarafından geliştirilen liderlik tarzlarına göre belirlenmiştir.

Elde edilen alt boyutlar yöneticilerin ve firma sahiplerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri ile sınanmış ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Söz konusu araştırmada aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve bu hipotezlere yönelik istatistiksel analizler yapılmıştır.

**H<sub>1</sub>:** Turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme sahipleri/ üst düzey yöneticilerinin cinsiyet açısından liderlik tarzları arasında fark vardır

**H<sub>2</sub>:** Turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme sahipleri/ Üst Düzey Yöneticinin Yaşı ile Liderlik Davranış Tarzları arasında fark vardır.

**H<sub>3</sub>:** Turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme sahipleri/ üst düzey yöneticilerinin eğitim seviyesi açısından liderlik tarzları arasında fark vardır

**H<sub>4</sub>:** Turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme sahipleri/ üst düzey yöneticilerinin deneyim süresi açısından liderlik tarzları arasında fark vardır

**H<sub>5</sub>:** Turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme sahipleri/ Üst Düzey Yöneticinin Genel İş Tecrübesi ile liderlik tarzları arasında fark vardır

**H<sub>6</sub>:** Turizm sektöründe faaliyette bulunan firmanın çalışan sayısı ile işletme yöneticilerinin/firma sahibinin benimsedikleri liderlik tarzı arasında fark vardır

**H<sub>7</sub>:** Turizm sektöründe faaliyette bulunan firmanın yaşı ile işletme yöneticilerinin/firma sahibinin benimsedikleri liderlik tarzı arasında fark vardır.

#### 4. Bulgular ve Yorum

Aşağıdaki tabloda yöneticilerin liderlik özellikleri ile liderlik tarzı arasındaki istatistiki ilişkiyi gösteren sonuçları göstermektedir

**Tablo 2.** Cinsiyete Göre Liderlik Davranış Tarzları Boyutlarının İncelenmesine Yönelik Mann-Whitney U Test Sonuçları/ n=80

Boyut	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ort. Değer	Ort. Toplamı
Dönüştürücü	Kadın	22	38,82	988,5
Liderlik	Erkek	58	44,93	2251,5
İşlemci Liderlik	Kadın	22	40,82	898
	Erkek	58	40,38	2342

	Dönüştürücü Liderlik	İşlemci Liderlik
Mann-Whitney U	540,500	631,000000
Wilcoxon W	2251,500000	2342,000000
Z	-1,053742	-0,076412
Assymp. Sig (2-tailed)	0,292001	0,939092

Tablo 2 incelediğinde anlamlılık (Assymp. Sig ) satırındaki değerler bakıldığında (  $p > 0,05$ ) büyük olduğu için **H<sub>1</sub>** hipotezi(Turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme sahipleri/ üst düzey yöneticilerinin cinsiyet açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.) reddedilmiş olup liderlik tarzı ile cinsiyete göre üst yöneticiler arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.** Üst Düzey Yöneticinin Yaşına Göre Üst Düzey Liderlik Davranış Tarzları Boyutlarının İncelenmesine Yönelik Kruskal Wallis Test Sonuçları/ n=80

Boyut	Yöneticinin Yaşı	Gözlem Sayısı	Ort. Değer
Dönüştürücü Liderlik	30'dan az	18	36,67
	31-40	31	41,21
	41'den fazla	31	40,85
İşlemci Liderlik	30'dan az	18	42,14
	31-40	31	31,23
	41'den fazla	31	41,66

	<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	<b>İşlemci Liderlik</b>
Ki-Kare	,224	1,805
Df	2	2
Asymp. Sig.	,894	,406

Tablo 3 incelendiğinde üst düzey yönetici veya firma sahibinin yaşları baz alındığında İşlemci Liderlik tarzının Dönüştürücü Liderlik tarzına göre daha tercih edildiği görülmektedir. 31-40 yaş arasında olan yöneticilere bakıldığında Dönüştürücü Liderliğin İşlemci Liderliğe nazaran daha fazla tercih edildiği saptanmıştır. Ancak üst düzey yöneticinin yaşına göre liderlik tarzları davranışları arasında anlamlılık (Assymp. Sig ) bakımından (  $p>0,05$ ) olduğu için  $H_2$  (Turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme sahipleri/ Üst Düzey Yöneticinin Yaşı ile Liderlik Davranış Tarzları arasında fark vardır.) reddedilmiş olup yöneticilerin yaşına göre üst düzey liderlik davranış tarzları (dönüştürücü ve işlemci) boyutları arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.** Yöneticinin Eğitim Seviyesine Göre Üst Düzey Liderlik Davranış Tarzları

Boyutlarının İncelenmesine Yönelik Kruskal Wallis Test Sonuçları/ n=80

<b>Boyut</b>	<b>Yöneticinin Eğitim Düzeyi</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ort. Değer</b>
Dönüştürücü Liderlik	Orta Öğretim	22	42,45
	Ön lisans	22	38,91
	Lisans ve üstü	36	40,28
İşlemci Liderlik	Orta Öğretim	22	45,16
	Ön lisans	22	38,36
	Lisans ve üstü	36	38,96

	<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	<b>İşlemci Liderlik</b>
Ki-Kare	,264	1,261
Df	2	2
Asymp. Sig.	,877	,532

Tablo 4 incelediğinde anlamlılık (Assymp. Sig ) satırındaki değerler bakıldığında (  $p>0,05$ ) büyük olduğu için  $H_3$  (Turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme sahipleri/ üst düzey yöneticilerinin eğitim seviyesi açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.) reddedilmiş olup yöneticilerin yaşına göre üst düzey liderlik davranış tarzları (dönüştürücü ve işlemci) boyutları arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yönetici eğitim düzeyine bakıldığında ortaöğretim seviyesinde işlemci liderlik tarzının dönüştürücü liderlik tarzına nazaran daha fazla olduğu görülmektedir. Lisan üstü düzeyinde ise Dönüştürücü Liderliğin İşlemci Liderliğine göre daha fazla olduğu görülmesine karşın istatistiki anlamda bir farkın olmadığı da görülmektedir.

**Tablo 5.** Yöneticinin Genel İş Tecrübesine Göre Üst Düzey Liderlik Davranış Tarzları Boyutlarının İncelenmesine Yönelik Kruskal Wallis Test Sonuçları/ n=80

Boyut	Genel İş Tecrübesi	Gözlem Sayısı	Ort. Değer
Dönüştürücü Liderlik	5 Yıldan az	33	38,91
	5-10 Yıl	31	42,32
	10 Yıldan Fazla	16	40,25
İşlemci Liderlik	5 Yıldan az	33	40,02
	5-10 Yıl	31	39,32
	10 Yıldan Fazla	16	43,78

	Dönüştürücü Liderlik	İşlemci Liderlik
Ki-Kare	,349	,424
Df	2	2
Asymp. Sig.	,840	,809

Tablo 5 incelendiğinde yöneticinin genel iş tecrübesine göre ortalama değerlere bakıldığında 10 Yıldan Fazla deneyimi olan yöneticilerin İşlemci Liderlik tarzının (43,78) Dönüştürücü Liderlik tarzına (40,25) göre daha tercih edildiği görülmektedir. Üst düzey yöneticinin Genel İş Tecrübesi göre liderlik tarzları davranışları arasında anlamlılık (Assymp. Sig ) bakımından (  $p>0,05$ ) olduğu için  $H_4$  (Turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme sahipleri/ üst düzey yöneticilerinin deneyim süresi açısından liderlik tarzları arasında fark vardır) reddedilmiş olup yöneticilerin yaşına göre üst düzey liderlik davranış tarzları (dönüştürücü ve işlemci) boyutları arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir

**Tablo 6.** Yöneticinin Firmadaki Deneyime Göre Üst Düzey Liderlik Davranış Tarzları Boyutlarının İncelenmesine Yönelik Kruskal Wallis Test Sonuçları/ n=80

Boyut	Bulunduğu Firmadaki Deneyim	Gözlem Sayısı	Ort. Değer
Dönüştürücü Liderlik	5 Yıldan az	18	38,67
	5-10 Yıl	31	40,21
	11'den büyük	31	41,85
İşlemci Liderlik	5 Yıldan az	18	44,14
	5-10 Yıl	31	36,23
	11'den büyük	31	42,66

	Dönüştürücü Liderlik	İşlemci Liderlik
Ki-Kare	,224	1,605
Df	2	2
Asymp. Sig.	,894	,403

Tablo 6 incelendiğinde Yöneticinin Bulunduğu Firmadaki Deneyime Göre ortalama değerlere bakıldığında 5 Yıdan az deneyimi olan yöneticilerin İşlemci Liderlik tarzının Dönüştürücü Liderlik tarzına göre daha tercih edildiği görülmektedir. Üst düzey yöneticinin Bulunduğu Firmadaki Deneyim göre liderlik tarzları davranışları arasında anlamlılık (Assymp. Sig ) bakımından (  $p>0,05$ ) olduğu için  $H_5$  (Turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme sahipleri/ Üst Düzey Yöneticinin Genel İş Tecrübesi ile liderlik tarzları arasında fark vardır reddedilmiş olup yöneticilerin yaşına göre üst düzey liderlik davranış tarzları (dönüştürücü ve işlemci) boyutları arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 7.** Firmanın Çalışan Sayısına Göre Üst Düzey Liderlik Davranış Tarzları Boyutlarının İncelenmesine Yönelik Kruskal Wallis Test Sonuçları/ n=80

Boyut	Firma Çalışan Sayısı	Gözlem Sayısı	Ort. Değer
Dönüştürücü Liderlik	10-49	51	42,31
	50-249	19	32,31
	250'den büyük	10	46,80
İşlemci Liderlik	10-49	51	38,42
	50-249	19	40,42
	250'den büyük	10	51,25

	Dönüştürücü Liderlik	İşlemci Liderlik
Ki-Kare	3,422	2,615
Df	2	2,000
Asymp. Sig.	0,180	0,270

Tablo 7 incelendiğinde anlamlılık (Assymp. Sig ) satırındaki değerler bakıldığında (  $p>0,05$ ) büyük olduğu için,  $H_6$  (Turizm sektöründe faaliyette bulunan firmanın çalışan sayısı ile işletme yöneticilerinin/firma sahibinin benimsedikleri liderlik tarzı arasında fark vardır.) reddedilmiş olup firmanın çalışan sayısına göre üst düzey liderlik davranış tarzları (dönüştürücü ve işlemci) boyutları arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Turizm sektöründe firma çalışan sayısı artıka işlemci liderlik tarzının artığı saptanmıştır. Ancak dönüştürücü liderliğe bakıldığında çalışan sayısının küçük işletmelerdeki ortalama değeri (42,31) İşlemci Liderlik tarzından (38,42) yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 8.** Firma Yaşına Göre Üst Düzey Liderlik Davranış Tarzları Boyutlarının

İncelenmesine Yönelik Kruskal Wallis Test Sonuçları/ n=80

Boyut	Firma Yaşı	Gözlem Sayısı	Ort. Değer
Dönüştürücü Liderlik	94 öncesi	24	37,46
	94-2004	25	45,58
	2005 sonrası	31	38,76
İşlemci Liderlik	94 öncesi	24	46,15
	94-2004	25	42,74
	2005 sonrası	31	34,32

	Dönüştürücü Liderlik	İşlemci Liderlik
Ki-Kare	1,791	3,941
Df	2	2
Asymp. Sig.	,408	,139

Tablo 8 incelendiğinde anlamlılık (Assymp. Sig ) satırındaki değerler bakıldığında (  $p>0,05$ ) büyük olduğu için  $H_7$  (Turizm sektöründe faaliyette bulunan firmanın yaşı ile işletme yöneticilerinin/firma sahibinin benimsedikleri liderlik tarzı arasında fark vardır.) reddedilmiş olup firmanın yaşına göre üst düzey liderlik davranış tarzları (dönüştürücü ve işlemci) boyutları arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. 1994 öncesinde kurulan Turizm sektöründeki firmalara bakıldığında, bu firmalardaki çalışan üst düzey yöneticilerin işlemci Liderlik tarzını ile Dönüştürücü Liderlik tarzların ortalama değerlerine bakıldığında işlemci liderlik tarzına daha olumlu bakıldığı görülmektedir.

## 5. Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde konaklama işletmelerini yönetmek eskisi kadar kolay değildir. Çünkü günümüzde konaklama işletmelerini etkileyen çevre ve piyasa koşulları ile yönetim modelleri hızla değişmektedir. Hızla değişen ve küreselleşen günümüz dünyasında işletmelerin kendilerini sektörde idame ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları açısından yöneticilerin liderlik tarzı son derece önem teşkil etmektedir. Nitekim yoğun rekabetin yaşandığı turizm sektöründe faaliyet de bulunan işletmelerde bu rekabetle başa çıkmada önemli faktörlerin başında yöneticilerin liderlik tarzı gelmektedir. Turizm sektöründe insandan insana hizmetin söz konusu olduğundan dolayı yöneticilerin liderlik tarzları daha da ön plana çıkmakta ve işletme performansına doğrudan etki etmektedir.

Bu çerçevede Sakarya ve Kocaeli ilinde turizm sektöründen faaliyette bulunan işletme yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemeye ve bu liderlik tarzlarına yöneticilerin ve firma özelliklerinin etkisini bu özelliklere bağlı olarak liderlik tarzlarının değişip değişmediği araştırılmıştır. Bu amaçla hazırlanan araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda turizm sektöründe cinsiyet değişkeninin liderlik tarzı açısından bir farklılaşmaya neden olmadığı tespit edilmiştir. Ancak Seher (2010) ile Küçükaltan ve Karaların (2014) yaptığı çalışmalarda; 5 yıldızlı otellerde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri

(cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma yılı) ile liderlik tarzları ve etkileme taktikleri arasında ilişkilerin olup olmadığı sorgulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre; yöneticilerin demografik özellikler olan yaş, cinsiyet ve eğitim durumuna göre liderlerin davranışlarının farklılaştığı bulunmuştur. Ayrıca Kozak(1997)'de kadın yöneticilerin insana ve göreve yönelik olmaya aynı derecede önem verdiklerini ortaya koymuştur

Araştırmamız sonucunda yöneticinin eğitim seviyesi, yaş ve deneyim özelliklerinin Liderlik tarzıyla farklılaşmadığı görülmüştür. Fakat Nimetullah (2011)'in çalışmasında ise otel yöneticileri ile yaptığı araştırmada Eğitimle birlikte liderlik yöneliminde de bir artış meydana geldiği ve yaş ilerledikçe insana yönelik liderlik yöneliminin de arttığı görülmüştür.

Araştırmamızda firma yaşı ve firma çalışan sayısı özelliklerinin de yöneticilerin liderlik tarzını farklılaşmadığı görülmektedir. Söz konusu araştırmamızda demografik faktörlerin farklılaşmaya yol açmama sonucuna katılımcılar arasındaki orantısızlıktan kaynaklandığı söylenebilir (22 bayan, 58 erkek). Katılım sayısının az olmasının da (N=80) bu sonuçlara etki ettiği düşünülmektedir. Ayrıca farklılaşmanın tespit edildiği ilişkilerin görüldüğü ilgili yazındaki çalışmalar 5 yıldızlı otel yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Söz konusu araştırmamızda ise demografik özellikler ile yöneticilerin liderlik tarzları ile farklılaşmama olmamasında bölgesel bazlı ve Sakarya ve Kocaeli'ndeki sektör işletmelerinde yapılmış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Daha geniş bir alanda (bölgesel veya Türkiye çapında )yapılacak çalışmada işletme sayısının artması neticesinde farklı sonuçlara ulaşılabilir diye düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Akdemir, A. (1997)“Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Liderlik Profili”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt: 1, İstanbul 1997, s. 142
- Akdoğan, A. Kale E. (2011), Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yaratıcılık ve Yenilikçilik Performansına Etkisi, NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1 (2011) 165-186
- Allix, N. M. (2000). Transformational Leadership: Democraticor Despotic. Educational Management and Administration, sayı 28, no 1, s 7-20
- Argon, T. (2004), İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri, A.İ.B.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:7, ss.81-98.
- Avcı, N. (2015) Otel işletmesi yöneticilerinin yönetim ve liderlik eğilimlerinin analizi: Diyarbakır Örneği. Yüksek lisans tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dicle üniversitesi (2015)
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranımlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, KMU İİBF Dergisi cilt: 11 sayı:16, ss.1-20.
- Avolio, B. J. ; Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 72: 441-462
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2004). MLQ--Multifactor Leadership Questionnaire. Menlo Park, CA: Mind Garden.

- Batman, O. (2008), “Otel İşletmelerinin Yönetimi”, Değişim yayınları, İstanbul.
- Baytok, A. Ergen, F. ( 2013) (A. Baytok – F. D. Ergen 5/4 (2013) 105-132 İSARDER )
- Berber, A. (2000)“Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl: 11, Sayı 36, Mayıs, 2000, s. 33-50)
- Blayney C. ve Blotnick, K. (2010) Leadership in the Hotel Industry; Evidence from Canada. International Journal of Management and Marketing Research, Vol. 3, No. 3, 53-66.
- Brownell, J.(2008) “Leading on land and sea: Competencies and context”, International Journal of Hospitality Management, Cilt Sayı. 27, S 2 Haziran, S. 137-150
- Burns, J.M. (1978) Leadership. New York. Harper ve Row
- Devecioğlu, M ve Kanıgür, S. (2009) “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”; KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009
- Eren, E. (1998) “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.
- Eren, E. (2001). “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”. Genişletilmiş Beşinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Gregoire, M. B.ve Wohlsdorf A, S. (2004). Leadership – Perspectives over the past 100 years. Journal of the American Dietetic Association, 104, 395-402.
- Gümüslüoğlu ,L. ve Ilsev, A., (2009). “Transformational leadership, creativity, and organizational innovation”, Journal of Business Research, Vol. 62, pp.461-473.
- Hancott,D.E.(2005). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance in the Largest Public Companies in Canada (Basılmamış Doktora Tezi). Capella Üniversitesi İşletme Fakültesi
- Karip,E.(1998) “Dönüşümcü Liderlik” Eğitim Yönetimi. Yıl:4, Sayı:16, Ankara: Pegem Yayıncılık, Güz 1998.
- Kırel,Ç. (2001), “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: ”Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 1, Sayı:1, 2001, S.51
- Koçel, T. (2001). “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Küçükaltan, D. ve Karalar, S. (2014). Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzları arasındaki İlişki: İstanbul’daki 5 yıldızlı otellerde yapılan araştırma: 41. ocak 2014. s:169-184.
- Lowe, K.; Kroeck, K. ve Sivasubramaniam, N. (1996). “Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership : A Meta-analytic review of the MLQ literature”, Leadership Quarterly, Vol. 7, No. 3, ss.385-425.



Ma, E. ve Qu, H. (2011). "Social exchanges as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.30, 680-688.

Mosley, D.C. ; Pietri P.H. ve Megginson L.C.,(1996) "Management: Leadership in Action", Newyork, Harper Collins Publishers, 1996

Mullins, L.L. (1998). *Managing People in the Hospitality Industry*, Third Edition, Addison Wesley Longman Limited Edinburg Gate, England

Oğuz, N. (2011). "Seyahat Acentesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzları Ve Çatışma Yönetim İlişkisi": Alanya bölgesi A grubu seyahat acentaları uygulaması yüksek lisans tezi Ankara 2011 Gazi Üniversitesi

Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000), 'Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı'. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 3.

Özel, Ç. H, (2012) "Otel İşletmeciliği", (Editör, Meryem Akoğlan Kozak), Detay yayıncılık Ankara.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). "Örgütsel Psikoloji", Bursa: Alfa Basım Yayın.

Sandıkçı, M.; Vural T ve Zorlu T ( 2015 ) "Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri": Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt: 13, Sayı: 25, s. 161-200, 2015

Seher, D. (2010 "Liderlik Tarzları Ve Liderlik Astarlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma". Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler enstitüsü

Taner, B. ve Çetin, Ş. (2005 ). "Ağırlama İşletmelerinde Başarılı Lider Yönetici Tipolojisi: Kavramsal Bir Çalışma" <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/soid/issue/view/5000005101>

Taşkıran, E, (2006), "Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, ss.169-183.

Tipparat L. ve Lawrence F.(2005) "İnfluence Leadership Style On Quality Management Practies" Sixteen Annual Conferance Of Poms Chiago Il 2005

Van Dyne, L., Graham, J. W., ve Dienesch, R. M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation". *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.

Yeşiltaş, T. (2013); "Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik Ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama" Doktora Tezi

Zel, U. ve Özkarahan, B. (2002) , "Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü", 10 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 23-25 Mayıs Antalya,2002, s. 357.

Zhu, W. Chew, I. ve Spangler, W. (2005). "CEO Transformational Leadership And Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management, The Leadership Quarterly, Vol. 16, pp.39-52