

Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki

Halil Can AKTUNA^{1*}, Arzu KILIÇLAR^{2*}

¹Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü, Ankara, Türkiye

²Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü, Ankara, Türkiye

¹Orcid Numarası: 0000-0002-3223-582X

²Orcid Numarası: 0000-0002-5930-2834

Geliş Tarihi: 19.06.2019

***Sorumlu Yazar e mail:** aktunahalilcan@gmail.com **Kabul Tarihi:** 12.09.2019

Atf/Citation: Aktuna H. C. ve Kılıçlar A., “Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2019, 2/2: 299-322.”

Öz

Yöneticiler işletmelerinin devamlılığını sağlamak zorundadırlar. Devamlılığı sağlamak için yöneticiler işletmelerinde iş verimliliğini ve yapılan işin kalitesini, yani işletme performansını olabildiğince yüksek seviyede tutmaya çalışmaktadırlar. Yöneticiler bu faktörleri istedikleri seviyeye getirebilmek için bilerek veya bilmeyerek çeşitli liderlik tarzlarını kullanmaktadırlar. Yöneticilerin kullandığı bu liderlik tarzları işgören performansı için oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Özellikle hizmetin doğrudan müşteriye verildiği turizm sektöründe işgörenlerin performansı iyi takip edilmelidir. Bu hususta yöneticiler doğru performans değerlendirme sistemlerini kullanmalı ve verileri, performans değerlendirme hatalarını asgari düzeyde tutarak, iyi analiz etmelidirler. Bu bağlamda araştırmanın amacı, yöneticilerin liderlik tarzlarının işgören performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu amaçla Ankara’da bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerden anket yöntemiyle veri sağlanmıştır. Ulaşılan konaklama işletmelerinden elde edilen 387 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Üç bölüm olarak tasarlanan anket formunun ilk bölümünde demografik özellikler ile ilgili ifadeler, ikinci bölümünde yöneticilerin liderlik tarzlarının işgörenler tarafından değerlendirilmesi ile ilgili ifadeler, üçüncü bölümde ise işgörenlerin kendi performanslarını değerlendirdikleri

ifadeler yer almıştır. Bu ifadelerin tamamı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler tarafından doldurulmuştur. Elde edilen veriler doğrultusunda gerekli analizler yapılmış ve yöneticilerin liderlik tarzlarının işgören performansını etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Liderlik, Performans

The Relationship Between Managers' Leadership Behaviors and Employee Performance

Abstract

Managers have to provide the continuity of their businesses. To provide this, they try to keep the productivity and quality of work in their businesses. Thus, they try to keep the performance of their business as much as possible. To get these factors to the degree they desire, they use various types of leadership knowingly or unknowingly. The kinds of leadership they use is very important for employees. The performance of employees should be followed carefully especially in tourism sector where the service is given directly to the customers. In this respect, managers should use the correct performance and data evaluation systems. Also, they should analyze the results carefully by keeping the performance evaluation errors at a minimum level as far as possible. In this sense, the purpose of this research is to determine the effects of leadership types on the performance of employees. For this purpose, there is taken information by questionnaires from employees of five-star hotels. 387 questionnaire forms from these hotels are taken under review. The questionnaire is envisaged as three sections. The first part is about statements related with demographical features. The second part is about the leadership types the managers use which is evaluated by employees. The third part is about the evaluation of the employees' own performance. All of these statements are filled by employees of these hotels. By the way of all these results, the necessary analyzes are done and it is determined that the managers' type of leadership have effects on employees' performance.

Keywords: Tourism, Leadership, Performance

1. Giriş

Hizmet sektörü gibi insan işgücüne dayalı sektörlerde yöneticilerin liderlik davranışları işgörenler üzerinde olumlu ve olumsuz birçok etki göstermektedir. Ankara’da bulunan konaklama işletmelerinde, yöneticilerin liderlik tarzlarının işgörenler tarafından algılanması ve yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının işgören performansı üzerinde anlamlı bir ilişkisi olup olmadığının saptanması araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların performansını etkileyip etkilemediğini belirlemek ve eğer bir etki varsa bunun hangi seviyede olduğunu saptamaktır. Yöneticilerin liderlik tarzlarının işgören performansına etkisinin incelenmesi, işgörenlerin performansının liderlik tarzlarından ne kadar etkilendiği konusunda dikkat çekici sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Olguya hizmet sektöründeki ağırlığı dikkate alındığında kritik önemde olan konaklama işletmeleri penceresinden bakılması da çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Konaklama işletmeleri için büyük önem arz eden bu konunun pratikte ne kadar uygulandığının ortaya konulması açısından konaklama işletmelerine yönelik olarak bu araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında konaklama işletmelerindeki yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının, işgören performansına ne denli etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırma neticesinde yöneticilerin liderlik tarzları, işgörenlerinin bakış açılarıyla elde edilen veriler doğrultusunda incelenmiştir. Yöneticilerin, işgörenleri gözünden ortaya koydukları liderlik tarzları hakkında fikir edinmeleri planlanmaktadır.

Liderlik

Liderlik ve lider ile ilgili ilk yazınlara Mısır hierogliflerinde rastlanmaktadır. Kökeni 5000 yıl öncesine kadar uzanan bu yazınlarda,

liderlik (seshement), lider (seshemu) ve takipçileri (shemsu) kavramları ortaya çıkarılmıştır. Çin klasikleri ve Türk destanları liderin özellikleri, liderlere öğütler ve onların insanlara karşı nasıl davranması gerektiğiyle ilgili tavsiyelerle doludur. Yunanların liderlik tanımlamaları Homeros'un İlyada adlı eserinde kahramanlar vasıtasıyla örneklendirilmiştir. Aristo "politika" Plato "Cumhuriyet"te ideal ülkenin ideal liderliği için "Filozof Kralı" tanımlanmıştır. Milattan sonra ilk yüzyılda Plutarch "Paralel Yaşamlar" adlı eserinde liderleri benzerlikleri yönüyle ele almıştır. Sezar, Cicero, Seneca gibi Latin yazarlar da yönetim ve liderlik alanlarına çalışmalarlarıyla katkı sağlamışlardır. Rönesans devrind liderliği pragmatist bir şekilde ele alan Machiavelli'nin bugün bile derslerde okunması tavsiye edilen Prens isimli çalışması sıra dışı etkin liderliğe iyi bir örnek olmaktadır (Erel, 2008;5-6).

Liderlik olgusu üzerinde çok fazla çalışılmış bir olgudur. Bu kadar çok çalışılmasının temel nedenleri çok kapsamlı bir kullanım alanı olması ve kendini değişik alanlarda göstermesidir. Bu denli çok çalışılmasına rağmen liderlik olgusu, anlaşılması zor alanlardan biridir. (Burns 1978:10; Tannenbaum, Weschler ve Massarik 1961:22). Bundan dolayı, liderliğin ne demek olduğunu tanımlamak ve liderlik ile ilgili olarak tek bir açıklamanın yapılması oldukça zordur (Feldman ve Arnold 1983:18). Liderlik ile ilgili çalışmalara göre araştırmacılar tarafından kabul edilmiş bazı tanımlamalar şöyle özetlenebilir:

Krill ve Carter (1994: 42) liderliği; "belirli şartlar altında belirli bir hedefi yerine getirmek amacıyla çalışmaya istekli bireylerden oluşmuş bir örgütü motive edebilme ya da etkileyebilme yeteneğidir" olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre; "hedeflenen amaçlara erişebilmek için kurumun diğer işgörenlerini yönlendirme ve motive etme yeteneğidir" (Black ve Porter 2000: 402). Liderlik, "liderin takipçilerini belirli bir yönde yönlendirmek için, takipçileri üzerinde güç kullanarak onları motive etme sürecidir" (Donnelly, Gibson ve

Ivancevich 1998: 336). Bir diğer tanıma göre; “işgörenlerin, tüm kabiliyetlerini ortaya koymalarını sağlayacak hevesi ve örgüte olan sadakatini ortaya çıkararak, hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaktır” (Ribiere ve Sitar 2003: 43). Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, liderlikten söz edebilmek için takipçilerin (izleyicilerin, işgörenlerin) olması gerekmektedir (Howell ve Shamir 2005:98).

Etkileşimci, Başboş ve Dönüşümcü Liderlik Teorileri

Etkileşimci liderlik teorisinde lider üç şekilde davranış göstermektedir. Bunlar performansa bağlı ödül, istisnalarla yönetim ve başboş liderlik yaklaşımıdır. Performansa bağlı ödül boyutunda lider, çalışanları için görevleri ve amaçları belirler. Çalışanlar verilen görevleri yerine getirdiklerinde veya hedeflerine ulaştıklarında sahip olacakları ödüllerin farkındadırlar. İstisnalarla yönetim kapsamında lider, çalışanları takip eder, çalışanlar standartları sağlamadıklarında müdahalede bulunur. Liderin bu kapsamdaki işlevi, problemleri unsurları belirlemek, hedeflerden ayrılmanın önüne geçmek ve düzeltmektir. Başboş liderlik kapsamında ise lider, çalışanları serbest bırakır ve müdahalede bulunmaz. Sorumluluklarından vazgeçer, karar almaktan kaçınır (Çelik, 1998; Howell ve Avolio, 1993; Karip, 1998; Stordeur vd., 2001; Özgen, vd., 2005). Çalışanlar amaçlara ulaşma durumlarına göre mükâfatlandırılırken, amaçlara ulaşamama durumlarına göre de yaptırıma maruz kalırlar. Etkileşimci liderlik davranışının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Topaloğlu ve Koç, 2012:182):

- Performansa dayalı ödüller: Sergilenen çabayı mükâfatlandırır, yüksek performans gösterileceğinde ödül verileceğini vaat eder, başarıları ödüllendirir.
- İstisnalarla yönetim (aktif): Kural ve standartların dışındaki durumları izler ve inceler. Düzeltici girişimlerde bulunur.

- İstisnalarla yönetim (pasif): Belirlenen standartların altında kalınması durumunda müdahil olur.
- Başboş liderlik: Sorumluluk almaktan kaçınır, karar almaktan vazgeçer.

Dönüşümcü liderlik Dawston'un 1973 "isyan liderliği" (Rebel Leadership) isimli çalışmasında ilk olarak ortaya çıkmıştır. Sosyolojik bir sav olan "dönüşümcü liderlik" mefhumu daha sonra James McGregor Burns tarafından 1978 yılında düzenlenmiştir. Burns'a göre lider, gruptakiler üzerinde yüksek seviyede moral, isteklendirme ve performans oluşturan bireydir. Ona göre modern örgütlerde yeni alanların oluşturulması yeteneğine sahip olan tek kişi dönüşümcü liderdir.

Dönüşümcü liderlikte çalışanlar baskı altına girerler. Çünkü performansı düşük olanlar cezalandırılırken, yüksek olanlar ise ödüllendirilir (Bass, 1990:10). Dönüşümcü liderlik teorisinde liderin dört temel liderlik davranışı vardır. Bunlar: bireysel ilgi, entelektüel uyarım, telkinle güdüleme ve idealleştirilmiş etkidir (Stordeur vd., 2001:539). İdealleştirilmiş etki, liderin kendinde olan karizması ile çalışanlarını etki altına almasıdır. (Bass ve Avolio 1995; Karip, 1998; Koçel, 2014). Telkinle güdüleme liderin çalışanlarında güçlü bir ortak hedef duygusu oluşturmaya ve bunu basit duygusal öğeleri kullanarak yapmasıdır (Karip, 1998:451). Entelektüel uyarım, sorun çözmede dikkatli olmayı, akılcılık ve kavrayışı geliştirmeyi ifade eder (Cemaloğlu, 2007:82). Çalışanların olayları sorgulamasına ve ortaya çıkan problemlere daha yaratıcı çözümler getirmesine olanak sağlar (Çelik, 1998:51). Bireysel destek ise, çalışanları yetiştirmek, onlara bireysel destek sağlamak amacıyla liderin çalışanlarına ilgi göstermesidir. (Stordeur vd., 2001: 536).

Dönüşümcü liderlik teorisinin bir diğer özelliği ise liderin "karizma" özelliğini de barındırmasıdır. Dönüşümcü lider sahip olduğu karizma

ile takipçilerin kendisine herhangi bir şart olmadan güvenmesi ve bağlanmasını sağlar (Topaloğlu ve Koç, 2012:183).

Performans

Performans tanımının karşılığı olarak TDK “başarım” kelimesini vermiştir. Bir işi yapan işgörenin bir takımın veya bir kuruluşun o iş ile amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye erişebildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicelik ve nitelik olarak tanımlanması performansı açıklar (Baş ve Artar, 1991: 62). Başka bir tanıma göre performans, bir işi yapan insanların, yaptıkları işin sonucunda amaçları ne kadar gerçekleştirebildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak açıklayan bir olgudur (Çöl, 2008).

Performans kavramı belli bir hedefin, vazifenin, denklemin yürütülmesi veya uygulanmasıyla bağlantılıdır. Performans, tam manada planlanmış ve amaçlanmış bir faaliyet neticesinde elde edilen miktar veya kalite olarak ölçen bir kavramdır. Bu sonuç, bir imalat biriminde imalat miktarı veya ortaya konan imalatın planlanan imalata oranı gibi mutlak veya görece olarak tanımlanabilir. Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonuca ulaşması ve bu sonucun değerlendirilmesi gerekmektedir. Değer; bir faaliyet neticesinde oluşan olgu ya da varlığın anlaşılabilir, anlatılabilir olarak ortaya konmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm neticesinde belirlenir ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir. Birinci, ikinci, başarılı, başarısız, iyi, kötü, %60, %70 vb. (Akal, 2005).

Performans, bir işgörenin belli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen işi yapmasıyla elde ettiği sonuçlardır. İşgörenin kendisine verilen sorumluluk, görev veya işi yapması suretiyle yüksek performansla sahip olduğu söyleniyor ise, elde edilen sonuçların pozitif olduğu görülmektedir. Eğer işgörenin performansının düşük olduğu

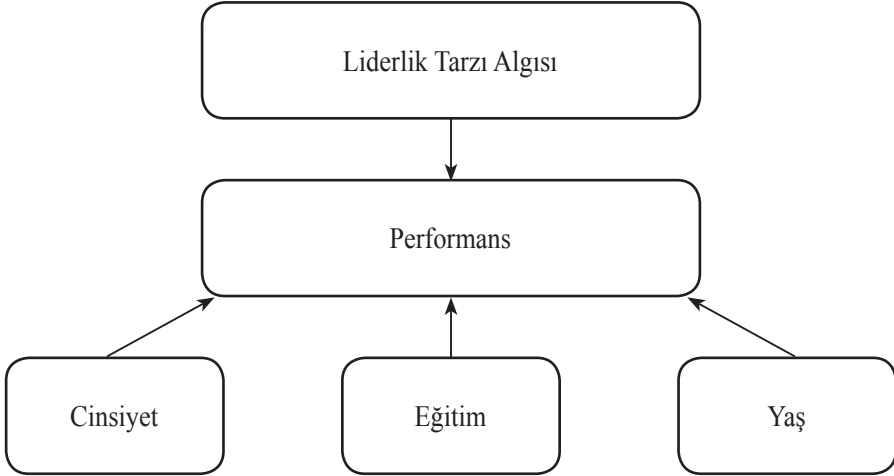
ya da başarısız olduğu belirlenmiş ise, elde edilen sonuçların negatif olduğu söylenmektedir. (Bingöl, 2003:273).

İşgören performansı ile ilişkin literatürde çok sayıda açıklama yapılmıştır. Bu açıklamalardan birisine göre işgören performansı, işgörenin ihtiyaçlarını karşılamak için bir organizasyonda sorumluluklar ve işler yüklenmesi neticesinde, arzuladıklarını elde etmek için çaba ve zaman harcamasıdır (Barutçugil, 2002:40; Uygur, 2007:75). Diğer bir tanıma göre işgören performansı, “bir işi yapan kişinin, bir grubun ya da bir organizasyonun, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye erişebildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicelik ve nitelik olarak ifadesidir” (Akal, 1992:1). Performansı yüksek işgörenler örgütsel performansı yükseltmekte ve bu yükseliş organizasyonlarda işletmeler açısından çok önemli olan rekabet gücünü artırmaktadır (Turunç, 2010: 253-254).

2. Materyal ve Metot

Araştırmanın modeli otel işletmelerinde değişik seviyelerde görev alan yöneticilerin ortaya koydukları liderlik tarzlarını işgörenler aracılığıyla tespit etmek ve yöneticilerin sergiledikleri bu liderlik tarzlarının işgörenlerin performansına etkisini belirleyebilmek için yapılmıştır.

Ayrıca yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarının işgörenler tarafından algılanması hususunda işgörenlerin demografik özelliklerinin ne kadar etkili olduğu ve işgörenlerin performansının, demografik özelliklerinden ne kadar etkilendiği de modelde incelenmiştir.

Tablo 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacını gerçekleştirebilmek için oluşturulmuş hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H₁: Etkileşimci liderlik tarzının işgören performansı üzerinde bir etkisi vardır.

H₂: Dönüşümcü liderlik tarzının işgören performansı üzerinde bir etkisi vardır.

H₃: Başboş liderlik tarzının işgören performansı üzerinde bir etkisi vardır.

H₄: İşgörenlerin performans düzeyleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{4.1}: İşgörenlerin cinsiyet değişkeni açısından işgörenlerin performans düzeyleri arasında fark vardır.

H_{4.2}: İşgörenlerin yaş değişkeni açısından işgörenlerin performans düzeyleri arasında fark vardır.

H_{4.3}. İşgörenlerin eğitim durumu değişkeni açısından işgörenlerin performans düzeyleri arasında fark vardır.

Araştırmanın evrenini Ankara’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmaya konu olan işgörenlerin tam sayısını belirlemek için işgören sayıları araştırılmış ancak konaklama işletmelerinin gizlilik politikaları nedeniyle herhangi bir veriye ulaşılamamıştır. Bu nedenle; literatür araştırması yapılarak oda başına düşen ortalama işgören sayısı bulunmuş ve otellerin toplam oda sayıları ile çarpılarak Ankara’daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgören sayısı tahmini olarak hesaplanmıştır.

Ankara’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin toplam oda sayısı 5464 olarak belirlenmiştir. Ankara’daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan tahmini işgören sayısı (1.18 x 5.464) 6.447 olarak hesaplanmıştır.

Bu bilgilere göre Ankara’daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan toplam işgören sayısı 6.447’dir. Bu evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü %95 güvenilirlik ve %5 hata payı ile hesaplanmıştır.

Örneklemin tespit edilmesinde kullanılan formül aşağıda gösterilmiştir (Yamane, 2001:116):

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

N: yığındaki birey sayısı

n: örneklemdaki birey sayısı

z: istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: duyarlılık

p: yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

q: 1-p

Ankara ili için formülün uygulanişı:

n: Örneklem büyüklüğü

N: 6.447

p: 0,5

q: 0,5

z: 1,96

d: 0,05

$$n = \frac{6447 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{6447 \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = 362,55$$

Bu işleme göre örneklem sayısı 362 olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Toplam 550 tane anket formu ulaşılan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlere iletilmiştir. Bu anketlerden 410 tanesi geri dönmüş ve bunlardan 23 tanesi geçersiz sayılmıştır. Geçersiz sayılan anketlerin değerlendirme dışı bırakılma sebebi araştırma için önemli olan ifadelerin eksik veya aynı şıkların birden fazla işaretlenmesinden kaynaklanmıştır. Araştırma kapsamında geçerli sayılan toplam 387 adet anket analize tabi tutulmuştur.

Anketin, yöneticilerin liderlik davranışlarının işgörenler tarafından değerlendirildiği kısmında Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio (1995) tarafından geliştirilen Multifactor Leadership Questionnaire ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin birçok türü bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek işgörenlerin yöneticilerini değerlendirdikleri Multifactor Leadership Questionnaire Rater Form (MLQ 5X-Short) olarak belirlenmiştir. Bu ölçek yöneticilerin liderlik tarzlarını işgörenlerin gözünden ortaya koyduğu için tercih edilmiştir. Ölçekte liderlik tarzlarını ölçen 36 soru bulunmaktadır ve 3 tip liderlik tarzını ölçmektedir. Ölçek araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve

yönetim alanında yetkin, İngilizce bilen iki uzman tarafından da kontrol edilerek son hali verilmiştir. Araştırmada kullanılan ikinci ölçek olan performans ölçeği Goodman ve Svyantek tarafından 1999 yılında yapılan bir çalışmadan alınmıştır. Bu ölçek 16 soruluk 2 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerde Bağlamsal Performans ve Görev Performansı kavramları ölçülmektedir. Araştırmada işgörenlerin performansına yönelik sorular, bahsedilen ölçeğin görev performansını ölçen bölümünün Türkçe 'ye çevrilmesi ile elde edilmiştir. Ölçeğin görev performansı kısmında 9 soru bulunmaktadır ve genel olarak işgörenlerin kendi performanslarını değerlendirmeleri istenmektedir.

Ölçeğin ilk bölümü çalışanların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise işgörenlerin, yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik cevapladıkları 36 soru bulunmaktadır. Son bölümde ise işgörenlerin kendi performanslarını değerlendirdikleri 9 soru bulunmaktadır. Ankete katılanlardan “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir. Araştırma Şubat – Mayıs ayları arasında yapılmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğini kontrol etmek amacıyla bir pilot çalışma yapılmıştır. IBM tarafından geliştirilen Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) programının 20. sürümü ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Pilot çalışma 90 kişilik bir işgören grubu üzerinde yapılmıştır. Pilot çalışma neticesinde liderlik tarzını ölçen soruların Cronbach Alpha'sı 0,894, işgörenlerin performanslarını değerlendiren soruların Cronbach Alpha'sı ise 0,927 olarak hesaplanmıştır.

3. Bulgular

Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının İşgörenlerin Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Yöneticilerin liderlik tarzlarının işgören performansını etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2’de görüldüğü üzere, yöneticilerin liderlik tarzlarının işgören performanslarını etkilediği tespit edilmiştir (f testi istatistiği = 185,887; p değeri = ,000).

Modelin çoklu R katsayısı liderlik tarzları ile işgören performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (R katsayısı = ,770). Determinasyon katsayısı (R^2) ile modelde yer alan liderlik tarzlarının işgören performansının %59,3’ünü açıkladığı gösterilmektedir.

Tablo 2. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının İşgören Performansına Etkisi

Faktörler	Beta	t değeri	p değeri
Etkileşimci Liderlik	-,105	-1,715	,087
Dönüşümcü Liderlik	,855	14,029	,000*
Başboş liderlik	-,012	-,362	,717
Sabit		3,493	,001
R katsayısı		,770	
R^2		,593	
F testi istatistiği		185,887	
p değeri		,000	

Hangi liderlik tarzlarının işgören performansını etkilediğini belirlemek için liderlik tarzlarına ilişkin faktörler incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin işgören performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Söz konusu etki istatistiksel olarak ,000 düzeyinde anlamlıdır (t değeri = 14,029; p değeri = ,000).

Başboş liderlik tarzının işgören performansını negatif yönde etkilediği görülmektedir. Ancak söz konusu bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir (t değeri = -,362; p değeri = ,717). Etkileşimci liderlik tarzının işgören performansını negatif yönde etkilediği görülmektedir ancak başboş liderlik tarzında olduğu gibi etkileşimci liderlik tarzında da ortaya çıkan etki istatistiksel olarak anlamlı değildir (t değeri = -1,715; p değeri = ,087).

İşgörenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Performans Düzeylerinin İncelenmesi

İşgören performanslarının cinsiyetlerine göre fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır.

İşgören performansının, işgörenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucu Çizelge 17’de yer almaktadır.

Tablo 3. İşgörenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Performans Düzeyleri

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sap.	t	p
Performans	Kadın	184	3,94	,95	,321	,749
	Erkek	203	3,98	1,08		

Tablo 3'te görüldüğü üzere, performans düzeyleri ile işgörenlerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p değerleri $>,05$).

İşgörenlerin Yaş Değişkeni Açısından Performans Düzeylerinin İncelenmesi

İşgören performansının işgörenlerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu Çizelge 18'de görülmektedir. 20 yaş ve altı grubundaki kişi sayısı incelenemeyecek kadar az olduğundan dolayı bu grupta olan kişiler ile 21-25 yaş aralığında bulunan kişiler birleştirilmiş, yaş grubunun ismi 25 yaş ve altı olarak değiştirilmiştir.

Tablo 4. İşgörenlerin Yaş Değişkeni Açısından Performans Düzeyleri

Faktör	Yaş Grubu	N	Ort.	F	p	Çoklu Karşılaştırma (Post Hoc)
Performans	25 ve altı	82	4,02	2,006	,093	---
	26-30	76	4,09			---
	31-35	87	3,89			---
	36-40	59	4,13			---
	41 ve üstü	83	3,73			---

Tablo 4'te görüldüğü üzere, işgörenlerin yaşları ile performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p değerleri $>,05$).

İşgörenlerin Eğitim Seviyesi Değişkeni Açısından Performans Düzeylerinin İncelenmesi

Tablo 5. İşgörenlerin Eğitim Seviyesi Değişkeni Açısından Performans Düzeyleri

Faktör	Yaş Grubu	N	Ort.	F	p	Çoklu Karşılaştırma (Post Hoc)
Performans	İlköğretim	68	3,89	2,349	,072	---
	Lise	190	4,03			---
	Önlisans	79	3,73			---
	Lisans ve üstü	49	4,16			---

İşgören performansının eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu Çizelge 19'da görülmektedir. Yüksek lisans ve doktora eğitimi almış işgören sayısı değerlendirilemeyecek kadar düşük olduğundan bu grupta olan kişiler lisans seviyesinde eğitim almış işgörenlerle birleştirilmiş, grubun ismi lisans ve üstü olarak değiştirilmiştir.

Tablo 5'te görüldüğü üzere, performans düzeyleri ile işgörenlerin eğitim seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (p değerleri > ,05).

4. Tartışma ve Sonuç

Literatüre, diğer liderlik türlerine nazaran yeni giren dönüşümcü liderliğin işgören performansını olumlu yönde etkilemesi önemli bir sonuçtur. Dönüşümcü lider, işgörenlerini anlar, onları önemser, işletme içerisinde veya işletme dışında ortaya çıkan olayları takip eder. Gerekli olduğunda işletme kültürü ve yapısında önemli değişiklikler yapar. Bütün bu özellikler günümüzde işletmelerin ve dünyanın yaşadığı büyük değişiklikleri yönetebilmek için elzemdir. Microsoft – Bill Gates, Honda – Soichiro Honda, Apple – Steve Jobs ve McDonalds – Ray Kroc dönüşümcü liderliğin günümüzde önemli temsilcilerindendir. Bu durum bir daha göstermektedir ki, dünyada başarıyı yakalamış büyük şirketlerin liderleri, dönüşümcü liderlik tarzını benimsemektedirler. Dolayısıyla bu araştırmada çıkan sonuç bu durumu destekler niteliktedir. Ankara’da bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin performansı, dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş yöneticilerin olduğu işletmelerde artmaktadır.

McGreagor Burns, etkileşimci liderlik tarzının yeni gelişen ekonomik ve sosyal şartlarda başarısız olduğunu belirtmiştir, bu durumdan dolayı dönüşümcü liderlik teorisini ortaya atmıştır. Eski – geleneksel liderlik tarzı olarak görülen etkileşimci liderlik tarzı günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Bu araştırmada da bunu doğrulayan nitelikte bir sonuç alınmıştır. Her ne kadar istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, etkileşimci liderlik tarzını benimsemiş yönetici tarafından idare edilen işgörenler, dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş yöneticilerin idare ettiği işgörelere göre daha düşük performansa sahiptirler.

Ölçekte belirtilen üçüncü liderlik tarzı, bazı kaynaklarda pasif liderlik tarzı olarak, etkileşimci liderlik tarzının içerisinde işlenmektedir. Pasif liderlik tarzı da bu durumu destekler nitelikte, etkileşimci liderlik tarzı ile aynı sonuçları almıştır. Pasif liderlik tarzı ile yönetilen işgörenlerin performansı dönüşümcü liderlik tarzı ile yönetilen işgörelere

nazaran daha düşük çıkmıştır. Bu durum, bu liderlik tarzının geçerliliğini yitirdiğini, değişen dünya şartlarına ayak uyduramadığını göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında yöneticilerin liderlik tarzının işgören performansına etkisi olduğu görülmektedir. Bu etki dünyadaki uygulamaları destekler nitelikte, dönüşümcü liderlik tarzının işgören performansına olumlu yönde etkisi olarak belirlenmiştir.

Bu verilere bakılarak araştırmanın ana amacı oluşturan hipotezlerden **H₂ hipotezi kabul edilmiş, H₁ ve H₃ hipotezleri ise reddedilmiştir.**

Performans düzeyleri ile işgörenlerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p değerleri >,05). Diğer bir ifadeyle gerek kadın gerekse de erkek işgörenler benzer performans düzeyine sahiptirler. Bu verilere göre **H_{4,1} hipotezi reddedilmiştir.**

Eymür'ün 2009 yılında örgütsel bağlılık ile işgören performansını incelemeye yönelik yapmış olduğu alan araştırmasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Perakende sektöründe faaliyet gösteren büyük bir firmada yapılan araştırmada, kadın ve erkek işgörenlerin performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna karşın Yılmaz'ın 2015 yılında, bir kamu kurumunda iş tatmini ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında kadın ve erkek işgörenlerin performans düzeylerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmaya göre erkek işgörenlerin performansı kadın işgörenlerin performansına göre daha yüksek bulunmuştur.

İşgörenlerin performansının cinsiyet değişkenine göre olan durumu, işgörenlerin liderlik algılamalarının cinsiyet değişkenine göre olan durumu ile benzerlik göstermektedir. Bu durum benzer bir şekilde toplumsal cinsiyet rollerinin iş yaşamında değişmesi ile açıklanabilir. Günümüzde kadın ve erkek işgörenler iş dünyasında benzer roller

üstlenmektedirler. Kadın işgörenlerin eskiye nazaran iş dünyasında daha etkin olması onların profesyonel bakış açısı kazanmalarına ve erkek işgörenlerin hegemonyasına son vermelerine zemin hazırlamıştır.

Bütün yaş grubundaki işgörenler benzer performans göstermektedir. Bu verilere göre **H_{4.2} hipotezi reddedilmiştir.**

İstatistiksel olarak anlamlı olmasa da 41 ve üstü yaşa sahip işgörenlerin performansı diğer işgörelere göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Bunun temel nedeninin, bu kişilerin artık çalışma hayatlarının sonuna yaklaştığı olarak düşünülmektedir. Yaşlanma ile beraber turizm gibi yoğun çalışılan bir sektörde işgören olarak çalışmak insanları zorlamaktadır. Yılmaz'ın 2015 yılında yapmış olduğu çalışma da buna benzerlik gösteren sonuçlar içermektedir. Yılmaz çalışmasında, genç olan işgörenlerin performansının yaşlı işgörelere nazaran daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Eğitim seviyeleri farklı olan işgörenlerin performans düzeyleri benzerlik göstermektedir. Bu verilere göre **H_{4.3} hipotezi reddedilmiştir.**

İşgörenlerin eğitim seviyelerinin performanslarını etkilememesinin 2 temel nedeni olduğu düşünülmektedir. Bu nedenlerden birincisi; her iş için yüksek eğitim seviyesine sahip işgörelere ihtiyaç yoktur. Hatta bazı durumlarda yüksek seviye eğitimi olan işgörenin performansı daha düşük olabilir. Örneğin; kat hizmetleri departmanında işgören olarak bir yüksek lisans mezunu işgören çalıştırmak, o işgörenin performansına olumsuz yansıtacaktır. Çünkü, yüksek eğitim seviyesi olan bir işgören daha yüksek bir pozisyonda çalışmak isteyecektir. Beklentisinden daha düşük bir pozisyonda işe alınan kişinin motivasyonu düşük olacağından performansı da buna bağlı olarak düşecektir. Bu araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim seviyelerine göre istihdam edildikleri ve istihdam edildikleri işlerin eğitim seviyelerine uygun olduğu düşünülmektedir.

Bu nedenlerden ikincisi; araştırmaya konu olan konaklama işletmelerinin geneli zincir otel işletmeleridir. Dolayısıyla neredeyse hepsinin kendi bünyelerinde eğitim olanakları mevcuttur. İşgörenler aldıkları bu eğitimler sayesinde mesleklerini daha iyi kavrayıp performanslarını yükseltmektedirler. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin eğitim programlarının sağlıklı olarak işlediği ve bu yüzden işgörenlerin eğitim seviyelerinin performanslarına doğrudan bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Yılmaz'ın 2015 yılında yapmış olduğu çalışma da bu durumu desteklemektedir. Yılmaz yaptığı çalışmada eğitim seviyesinin işgören performansına etkisinin olmadığını saptamıştır.

Sonuç olarak, araştırmanın ana hipotezlerinden H_2 hipotezi kabul edilmiş, H_1 ve H_3 hipotezleri reddedilmiştir. Araştırmanın alt amacını oluşturan hipotez incelendiğinde H_4 hipotezi kabul edilmiştir. İşgörenlerin performansı ile ilgili alt hipotezlere bakıldığında ise, $H_{4.4}$ hipotezi kabul edilmiş ancak $H_{4.1}$, $H_{4.2}$, $H_{4.3}$ ve $H_{4.5}$ hipotezleri reddedilmiştir.

Yöneticilerin liderlik tarzlarının işgören performansına etkisinin olduğu bu çalışma ile kanıtlanmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, yöneticilerin liderlik tarzları ve işgörenlerin performansı için bazı öneriler getirilmiştir. Bu öneriler;

Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik tarzının performansı arttırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeleri işgören ve dolayısıyla işletme performansını arttıracaktır. Ankara'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışanların bu liderlik tarzını benimsemeleri önerilir.

Yöneticiler performans takibini etkin bir şekilde uygulamalıdır. Performansı yüksek olan işgörenler ödüllendirilmeli, düşük olanlar ise

çeşitli yaptırımlara maruz bırakılmalıdır. Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin maaş sistemine bakıldığında performansı yüksek ve düşük olan işgörenler genelde aynı maaşı almaktadır. Ayrıca performansları farklı olan işgörenler benzer çalışma ve izin sürelerine sahiptir. Bu durum performansı yüksek olan işgörenlerin motivasyonunu kaybetmesini sağlamaktadır ve zamanla çalışma isteğini ortadan kaldırmaktadır. Performansı yüksek olan işgörenlere düşük olanlara nazaran daha yüksek maaş ve izin süresi verilerek bu işgörenler ödüllendirilmelidir. Böylece performansı düşük olan işgörenler de bu ödüllerden faydalanmak için performanslarını yükseltmeye çalışacaklardır.

Yöneticiler işgörenleri ile belirli periyotlarda (en geç iki haftada bir) toplantılar düzenleyerek, işgörenlerin durumlarını değerlendirmelidir. İleriki süreçlerde bir sorun ortaya çıkmaması açısından olası bir probleme önceden müdahale etmek işletme açısından önemlidir. İşgörenlerin sorunlarını dikkate alan bir yönetici işgörenler tarafından saygıyla karşılanacak, bu durum işgören performansına olumlu yönde etki edecektir.

İşgörenler tarafından yapılması istenen işin bir tanımı olmalıdır. İşgörenlerle birebir yapılan sohbetlerde, bazı konaklama işletmelerinde iş tanımlarının yetersiz olduğu veya hiç olmadığı görülmüştür. Bu durum işgörenin hangi işten sorumlu olduğu konusunda belirsizliğe neden olmaktadır. Hangi işi yapacağını bilmeyen işgörenin performansının yüksek olmasını beklemek hata olacaktır. Araştırmada başıboş liderlik tarzının düşük performansla neden olduğu sonucu da bu durumu destekler niteliktedir.

İşletmeler işgörenleri için uygun çalışma ortamı hazırlamak zorundadır. Uygun çalışma ortamına sahip olmayan işgörenler işlerini severek yapmakta zorlanacaktır. Bu durum işgörenlerin performansına

olumsuz yansıyacak ve genel olarak işletme performansına olumsuz yönde etki edecektir.

Araştırma sırasında bazı işgörenlerle tartışma fırsatı yakalanmıştır. Bu tartışmalar sırasında işgörenler çalışma saatlerinden şikâyet etmişlerdir. İşgörenlerin çalışma saatlerinin, bazı konaklama işletmelerinde, mevcut yasaların aksine uzun tutulduğu ve bu fazladan çalışma süresine herhangi bir mesai ücreti verilmediği anlaşılmıştır. Bu durum işgören motivasyonunun düşmesine, dolayısıyla işgören performansının da buna paralel olarak azalmasına neden olmaktadır.

İşgörelere bir birey olarak davranılmalıdır. Onları azarlayıcı, küçük düşürücü davranışlardan kaçınılmalıdır. İşgörenlerin özel günlerinde (doğum günü vb.) küçük etkinlikler yaparak işletmeye olan bağlılıkları arttırılmalıdır. Bu durum işgören performansının artmasını sağlayacaktır.

Konaklama işletmelerinde işgörenler uzun saatler boyunca yoğun bir şekilde çalışmaktadır. Bu durum işgörenlerin beden sağlıklarını etkilemektedir. Gün içi çalışma planı yapılarak işgörenlerin dinlenebileceği uzunlukta molalar planlanmalıdır. Planlanacak molalar sayesinde işgörenlerin dinlenmesi sağlanacak, bu durum işletme performansına olumlu yansıyacaktır.

Kaynakça

- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara, MPM Yayın.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. and Avolio, B.J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire Form 5x*. California, Mind Garden.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (Third Edition). New York, Free Press.

- Baş, M. ve Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*, Ankara, MPM Yayınları.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Basım) İstanbul, Beta Yayın.
- Black, J.S. and Porter, W.L. (2000). *Management*. New Jersey, Prentice Hall.
- Bruns, J. W. (1978). *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, USA: Harvard Business Press.
- Burns, M.J. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row Publishers.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 77-87.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16, 423-442.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35- 46.
- Donnelly, H.J., Gibson, L.J., and Ivancevich, M.J. (1998). *Fundamentals of Management*. 10th. Ed. New York, McGraw Hill Co.
- Erel, C. (2008). *Lider*. İstanbul, İdealist Düşünce.
- Feldman, C.D. and Arnold, J.H. (1983). *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*. New York, McGraw Hill Comp.
- Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control And Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, M.J. and Shamir, B. (2005). The Role of Followers in The Charismatic Leadership Process: Relationships-Their Consequences, *Academy of Management Review*, 30 (1): 96-112.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 443-465.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Krill, L. T. and Carter, I.R. (1997). An Exploration of The Leadership Practice Enabling Others to Act: A Case Study. *Journal of Agricultural Education*, 38 (4), 42-49.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara, Nobel Kitabevi.
- Ribiere, M.V. and Sitar, S.A. (2003). Critical Role of Leadership in Nurturing A Knowledge-Supporting Culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 39-48.
- Stordeur, S., D'hoore. and Vanderberghe, C. (2001). Leadership, Organizational Stress, and Emotional Exhaustion Among Hospital Nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 35, 533-542.

- Tannenbaum, R., Weschler, R.I. and Massarik F. (1961). *Leadership and Organization: A Behavioural Science Approach*. New York, McGraw Hill Pub.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi – Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 168-185.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Yamane, T. (2001). Temel Örneklem Yöntemleri. (İngilizceden Çeviren: Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celal AYDIN ve Esen GÜRBÜZSEL). İstanbul, Literatür Yayıncılık.