

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARININ LİDERLİK
ALGILARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE
YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI: SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rıdvan GÖR

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Said KINGİR

Ağustos 2021

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARININ LİDERLİK
ALGILARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE
YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI: SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rıdvan GÖR

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Bu tez 18.08.2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Jüri Başkanı: Prof. Dr. Said KINGİR	Başarılı
Üye: Doç. Dr. Şevki ULEMA	Başarılı
Üye: Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ	Başarılı

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim

Rıdvan GÖR

16.07.2021

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, her konuda bilgi ve desteğini almaktan çekinmediğim, araştırmanın planlanmasından yazılmasına kadar tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen, teşvik eden, aynı titizlikte beni yönlendiren değerli danışman hocam Prof. Dr. Said KINGİR' a, Öğr. Gör. Hasan Önal ŐEYHANLIOĞLU' na ve Arş. Gör. Oğuz ÇELİK hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY	ix

BÖLÜM 1.	
GİRİŞ	1

BÖLÜM 2.	
LİDERLİK.....	3
2.1. Liderlik Tanımları.....	3
2.2. Yönetimlerde Liderliğin Önemi	4
2.3. Liderlik Tarzları.....	7
2.3.1. Yönetim anlayışına yönelik liderlik tarzları	8
2.3.1.1. Otokratik (otoriter) liderlik tarzı	8
2.3.1.2. Demokratik (katılımcı) liderlik tarzı	10
2.3.1.3. Serbestlik tanıyan liderlik tarzı	12
2.3.2. Göreve ve kişiye yönelik liderlik tarzları	15
2.3.2.1. Dönüşümcü (değişimci) liderlik tarzı.....	15
2.3.2.2. Karizmatik liderlik tarzı	16
2.3.2.3. Etkileşimci liderlik tarzı	18
2.3.2.4. Vizyoner liderlik tarzı	19
2.3.3. Yapıya yönelik liderlik tarzı	19
2.3.3.1. Öğretimsel liderlik tarzı	19
2.4. Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar	20
2.4.1. Özellikler yaklaşımı.....	20
2.4.2. Davranışsal liderlik yaklaşımı	22
2.4.3. Durumsal liderlik yaklaşımı	25
2.5. Liderlik İçin Gerekli Beceriler	27
2.6. Liderin Güç Kaynakları	28
2.7. Başarılı Bir Liderin Taşınması Gereken Genel Özellikler	31

2.8. Otel İşletmelerinde Liderlik ile Alakalı Yapılmış Çalışmalar.....	33
--	----

BÖLÜM 3.

İŞ TATMİNİ.....	38
3.1. İş Tatmini ve Önemi	38
3.2. İş Tatmini ile İlgili Yaklaşımlar	41
3.3. İş Tatminine Tesir Eden Unsurlar	45
3.3.1. İş Tatminine tesir eden bireysel unsurlar.....	46
3.3.2. İş Tatminine tesir eden örgütsel unsurlar	48
3.4. İş Tatmininin Sonuçları	53

BÖLÜM 4.

DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARININ LİDELIK ALGILARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....

BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	55
4.1. Araştırmanın Hedefi ve Ehemmiyeti	55
4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	56
4.2.1. Liderlik tipi ölçeği	56
4.2.2. Minnesota iş tatmin ölçeği.....	56
4.3. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Sınırlılıkları	57
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	58
4.4.1. Araştırmanın modeli	59
4.4.2. Araştırmanın hipotezleri.....	59
4.5. Verilerin Analiz Yöntemleri ve Analizi	60
4.5.1. Verilerin analizi	60
4.5.2. Faktör analizleri ve güvenilirlik testleri.....	60
4.5.2.1. Liderlik tipi için faktör analizi	61
4.5.2.1.1. Kaiser-mayer-olkin(KMO) ve barlett testleri.....	61
4.5.2.1.2. Liderlik tipi ölçeği için faktör analizi sonuçları	61
4.5.2.1.3. Liderlik tipi ölçeği için güvenilirlik analizi.....	62
4.5.2.2. İş Tatmini ölçeği için faktör analizi	64
4.5.2.2.1. Kaiser-mayer-olkin(KMO) ve barlett testleri.....	64
4.5.2.2.2. İş Tatmin ölçeği için faktör analizi sonuçları.....	65
4.5.2.2.3. İş Tatmin ölçeği için güvenilirlik analizi	66
4.6. Bulguların Değerlendirilmesi,	68
4.6.1. Otel çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik bulgular	68
4.6.2. Araştırmanın değişkenlerine ilişkin normallik analizi sonuçları	72
4.6.3. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgular	73
4.6.4. Regresyon analizine yönelik bulgular	76
4.6.5. Otel çalışanlarının demografik özelliklerine göre araştırma değişkenlerinin farklılaşma durumuna yönelik bulgular.....	78

BÖLÜM 5.

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	84
-------------------------------	-----------

KAYNAKLAR	88
EKLER.....	99



KISALTMALAR

KMO	: Kaiser Mayer Olkin Katsayısı
Ort.	: Ortalama
SS	: Standart Sapma
Std.	: Standart
Vd.	: Ve diğerleri
VGF	: Varyans Genişleme Faktörü



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Liderliğin yönetim fonksiyonları ile bağlantısı	6
Şekil 4.1: Araştırmanın modeli	59



TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1: Liderlik tipi ölçeği için KMO ve barlett test tablosu.....	61
Tablo 4.2: Liderlik tipi ölçeğinin alt ölçekleri için faktör analizi	61
Tablo 4.3: Liderlik tipi ölçeği için güvenilirlik analizi tablosu	63
Tablo 4.4: Liderlik tipi ölçeği istatistiksel analiz tablosu	63
Tablo 4.5: İş tatmin ölçeği için KMO ve barlett test tablosu	64
Tablo 4.6: İş Tatmini ölçeğinin alt ölçekleri için faktör analizi.....	65
Tablo 4.7: İş Tatmin ölçeği için güvenilirlik analizi tablosu	66
Tablo 4.8: İş tatmin ölçeği istatistiksel analiz tablosu	67
Tablo 4.9: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları.....	69
Tablo 4.10: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları	69
Tablo 4.11: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları	69
Tablo 4.12: Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları.....	70
Tablo 4.13: Katılımcıların Gelir durumlarına göre dağılımları	70
Tablo 4.14: Katılımcıların sektördeki çalışma sürelerine göre dağılımları.....	70
Tablo 4.15: Katılımcıların oteldeki çalışma sürelerine göre dağılımları	71
Tablo 4.16: Katılımcıların otelde çalıştıkları departmana göre dağılımları.....	71
Tablo 4.17: Katılımcıların turizm eğitimi alıp almamalarına göre dağılımları.....	71
Tablo 4.18: Turizm çalışanlarının haklarının savunulduğu bir kurum olduğunu düşünüyor musunuz? (dernek, oda, federasyon).....	72
Tablo 4.19: Sadece turizm çalışanlarının haklarının savunulduğu bir mekanizma olmasını ister misiniz? (dernek, oda, federasyon).....	72
Tablo 4.20: Shapiro-wilk normallik analizi tablosu.....	73
Tablo 4.21: Pearson korelasyon analizi sonuçları.....	74
Tablo 4.22: Regresyon analizi sonuçları (içsel tatmin).....	76
Tablo 4.23: Regresyon analizi sonuçları (dışsal tatmin).....	77
Tablo 4.24: Tek yönlü varyans analizi sonuçları (yaş durumu – içsel / dışsal tatmin) ...	78
Tablo 4.25: Bağımsız örneklem t testi sonuçları (cinsiyet – içsel / dışsal tatmin).....	78
Tablo 4.26: Bağımsız örneklem t testi sonuçları (medeni durum – içsel / dışsal tatmin)	79
Tablo 4.27: Tek yönlü varyans analizi sonuçları (eğitim durumu – içsel / dışsal tatmin)	79
Tablo 4.28: Tek yönlü varyans analizi sonuçları (gelir durumu – içsel / dışsal tatmin) .	79
Tablo 4.29: Tek yönlü varyans analizi sonuçları (sektör tecrübesi – içsel / dışsal tatmin)	80
Tablo 4.30: Bağımsız örneklem t testi sonuçları (turizm eğitimi – içsel / dışsal tatmin)80	
Tablo 4.31: Tek yönlü varyans analizi sonuçları (otel çalışma süresi – içsel / dışsal tatmin)	81
Tablo 4.32: Tek yönlü varyans analizi sonuçları (departman – içsel / dışsal tatmin).....	81
Tablo 4.33: Hipotez sonuçları	82

DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARININ LİDERLİK ALGILARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNERLİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

ÖZET

Günümüz hizmet sektöründe emek yoğun bir işleyiş, personel motivasyonunun önemli olduğu ve üretim ile tüketimin aynı zamanda gerçekleştiği otel işletmelerinde yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ve çalışanların iş tatmin düzeyleri gibi etkenler otel işletmelerinin amaçladıkları hedeflerine ulaşabilmeleri ve sürdürülebilirlikleri için önem arz etmektedir. Bu çalışmada da dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının liderlik algılarının iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın amacı, liderlik tarzlarının dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının liderlik algılarının iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmektir. Çalışmada ayrıca çalışanların demografik özelliklerinin liderlik tarzları ve iş tatmini üzerindeki etkisi de araştırılmıştır.

Hedeflenen bu amaç ile yapılan çalışmada, öncelikle konuyla alakalı detaylı literatür taraması yapılmış ve benzer çalışmalar incelenmiştir. Sonra örneklem olarak dört ve beş yıldızlı otel çalışanları seçilmiştir. Çalışmanın evrenini Sakarya ilindeki dört ve beş yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini evren içerisindeki turizm işletme belgeli otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Daha sonra Sakarya ilindeki turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otellerin 301 çalışanından anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Ankette veri toplama aracı olarak Liderlik Tipi Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden faydalanılmıştır. Anket tekniği ile toplanan bilgiler ile faktör analizi, yüzde ve frekans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon testi ve liderlik algılarının iş tatminine etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir.

Çalışmada tespit edilen verilerde liderlerin demokratik liderlik, otoriter liderlik ve etkileşimci liderlik tarzlarını benimsemeleri Sakarya'daki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının içsel tatmin seviyeleri istatistiksel açıdan anlamlı bulmaktadır. Ayrıca liderlerin demokratik liderlik ve etkileşimci liderlik tarzlarını benimsemesi Sakarya'daki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının dışsal tatmin seviyelerini istatistiksel açıdan olumlu bulmaktadır. Fakat liderlerin otoriter liderlik tarzını benimsemeleri Sakarya'daki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının dışsal tatmin seviyelerini istatistiksel açıdan olumsuz bulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Demokratik Liderlik, Otoriter Liderlik Etkileşimci Liderlik, İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin.

A FIELD STUDY ON THE EFFECTS OF FOUR-AND FIVE-STAR HOTEL EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION

SUMMARY

In today's service industry is a labor intensive operation, staff motivation is important, and safety managers in the hotel industry where production and consumption occur at the same time factors such as leadership styles and employee job satisfaction levels of the hotel business to achieve their goals and aim for sustainability is important. In this study, the effect of leadership perceptions of four-and five-star hotel employees on job satisfaction was investigated. The aim of the study is to determine the impact of leadership perceptions on job satisfaction of four and five star hotel employees. The study also investigated the impact of employee demographics on their leadership style and job satisfaction.

In the study conducted with this aim, a detailed literature review was conducted on the subject and similar studies were examined. Then four-and five-star hotel employees were selected as a sample. Four-and five-star hotel employees in Sakarya province constitute the universe of the study. The sample of the study is composed of employees of hotels with tourism business certificates in the universe. Later, data was collected from 301 employees of four-and five-star hotels with tourism business certificates in Sakarya province using the survey technique. The survey used the leadership type scale and the Minnesota job satisfaction scale as a data collection tool. Factor Analysis, Percentage and frequency analysis, correlation and regression analysis were performed with the information collected by the survey technique. Relationships between research variables Pearson correlation test and the effect of leadership perceptions on job satisfaction were studied by multiple linear regression analysis.

In the data identified in the study, leaders ' adoption of Democratic leadership, authoritarian leadership and interactive leadership styles makes internal satisfaction levels of four-and five-star hotel employees in Sakarya statistically significant. In addition, the adoption of a Democratic leadership style by leaders finds the external satisfaction levels of four-and five-star hotel employees in Sakarya statistically positive. But the fact that leaders adopt authoritarian leadership and interactive leadership styles makes the external satisfaction levels of four-and five-star hotel employees in Sakarya statistically negative.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Democratic Leadership, Authoritarian Leadership, Interactive Leadership, Internal Job Satisfaction, External Job Satisfaction.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Liderlik, bilim insanlarının geçmişten günümüzde üzerinde birçok çalışma yaptığı bir alan olmasına rağmen hızla gelişen ve değişen bu günlerde yapılan eski araştırmalar bu alandaki eksikleri tamamlayamamaktadır.

Çalışmaya hayatında da önemli bir kuramdır liderlik. Bunun nedeni iş organizasyonlarında büyük öneme sahip olmasıdır. Organizasyonun merkezinde bulunan lider, işletmenin fonksiyonlarını harekete geçiren, hedefe ulaşacak politikalar geliştiren ve çalışanların motivasyonu ve hedefe yönlendirilmesini sağlayan önemli bir faktördür. Lider, gerekli yetenek ve kabiliyetlere sahip, çalışanları motive eden ve hedefe yönelten ve tüm organizasyonu işletmenin amaçlarına ulaşacak şekilde işlemlerini sağlayan kişidir. Liderlik ise, organizasyonun içerisindeki tüm unsurları harekete geçirme ve etkileme yeteneğidir. Bu yeteneği olmayan liderlik yapamayacaktır.

İş tatmini, çalışanlar ile çalışanların çalışma koşulları arasındaki uyumluluktur. İş tatmini çalışanların işine duyduğu olumlu duyguların fazla olmasıyla gerçekleşir. İş tatmin düzeyini belirli bir seviyeye çıkardıktan sonra onu o seviyede de tutmak çok önemlidir. İş tatminin yüksekliği çalışanlara yöneticilerinin uyguladıkları liderlik tarzları ile de ilgilidir.

Bu çalışmada da çalışanların liderlik algıları ve algıladıkları liderlik tarzlarının iş tatminlerine etkisi incelenmiştir. Araştırmada ki hedefimiz dört yıldızlı ve beş yıldızlı otel personellerinin liderlik algılarının iş tatminine etkisi olarak ele alacağız. Çalışmanın girişinde liderlik, liderlik tarzları, iş tatmini kavramları ile araştırmanın hedefi konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın kavramları olan liderlik, liderlik tarzları hakkında geniş bilgi sunulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise yine çalışmanın kavramı olan iş tatmini hakkında geniş bir bilgi sunulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde çalışmanın modeli ve hipotezleri,

Çalışmanın evren ve örnekleme, çalışmanın veri toplama yöntemleri ve araçları, çalışma sonunda elde edilen verilerin analizi ve bulgulara değinilmiştir. Araştırmanın beşinci bölümde de çalışmada elde edilen veriler değerlendirilmiştir.



BÖLÜM 2. LİDERLİK

2.1. Liderlik Tanımları

Çoğu araştırmacı ve bilim adamı liderlik kavramı hakkında çalışma yapmıştır ve bu çalışmaların 3000'den fazla olduğunu söyleyebiliriz (Çelik,2001: 1). Lider olarak bir futbol takımı lideri, siyasi bir parti lideri, işletmede iş görenleri yönetecek olan yönetici lider veya iş gören işçilerin lideri görebiliriz. Liderlik kavramının tek bir genel tanımı veya kesin tanımı budur diyebileceğimiz görüş birliği sağlanmış bir tanım henüz yoktur (Daniel ve Hugh, 1993: 288). İşletmeler de yönetici ile iş gören arasındaki ilişkiler incelendiğinde liderlik, liderlik özellikleri ve liderlik özelliklerinin yönetici ve iş görenlerle etkileşimleri konuları ele alınmaktadır.

Liderlik konusunda genel bir tanımlama bulunmamaktadır. Yazarlar liderliği kendi tanımlamaları ile farklı farklı belirtmişlerdir. Bu tanımlamalar aşağıda belirtilmiştir:

- Liderlik, Türkçe diline İngilizceden 'leadership' kelimesinin karşılığı olarak geçmiştir. Türkçe karşılığı "önderlik" olarak belirtilmişse de genel olarak liderlik kelimesi benimsenmiştir (Şişman, 1997: 67).
- Liderlik kontrol etmek değil, iş görenleri bir amaç doğrultusunda hedefe kilitlemektir (Goleman, 1999: 193).
- Liderlik, iş görenleri baskı altında tutmadan görevlerini yerine getirmelerini sağlamaktır (Koray, 1997: 169).
- Liderlik, iş görenleri belli bir hedefe yönlendirebilmek ve bu hedefe ulaştırabilmek için onları yönlendirebilecek kabiliyetlerin toplamıdır (Eren, 2000: 411).
- Liderliği sanat olarak gören yazarlara göre liderlik, işletmeyi hedefine ulaştırmak için iş görenleri bu hedefe yöneltme ve yönlendirme sanatıdır (Şimşek, 1996: 187).

- Liderlik, hedeflenen başarıya ulaşılabilmesi için iş görenlerin davranışlarını yönlendirmeyi içeren olaylardır. İş görenler arasındaki etkileşim hedeflenen başarının bir parçasıdır (Nalbant, 1997: 18).
- Liderlik, bir kimsenin iş görenlerin hedefe ulaşma faaliyetlerini bir düzene koyma sürecidir denebilir (Ataman, 2002: 455).
- Lideri, iş görenler tarafından takip edilen kişi olarak belirtebiliriz. Liderlik çalışanlar arasındaki bağı kuvvetlendirmek ve yönlendirmek için uygulanan yöntemleri kontrol süreci olarak adlandırılabilir ve bu kontrolü sağlayan kişiye de lider denir. Diğer bir lider tanımlaması ise iş görenleri hedeflenen başarıya ulaşmak için yapılan çalışmalarını istenen seviyede tutmak ve devamlılığı sağlamak için yapılacak çalışmalarını kontrol ve koordine edebilecek yetkinliğe ulaşmış kişi olarak söyleyebiliriz (Erdoğan, 1991. 330-331).
- Liderlik kavramı, bir arada yaşayan insanların kendi aralarındaki ilişkilerinin kontrolü ve yönlendirilebilmesi gereksinimlerinden ortaya çıkmıştır (Ercan ve Sıgır, 2015: 126).
- Liderlik, çalışanların istenen hedefe ulaşmasını sağlayacak tüm becerileri ortaya koymayı sağlayacak motivasyonu ve işletmeyi sahiplenme duygusunun ortaya çıkarılabilme sürecidir (Vincent ve Alesa, 2003: 43).
- Liderlik, iş görenlerin işletmede işin normal işleyişi ötesinde daha fazla performans gösterecek motivasyonun sağlanmasını yaratacak etkileşimi oluşturmaktır (Katz ve Kahn, 1978: 528).
- Liderlik, iş görenleri başarıya odaklanmasını sağlamak ve başarıya giden süreci yönetebilme kabiliyetidir (Moorhead ve Ricky, 1989,332).

Genel olarak toparlayacak olursak lider, işletmenin hedeflenen başarıya ulaşması için gerçekleşecek olan organizasyon sürecini başlatan, devamlılığını sağlayan, planlayan, kontrol eden, sonuçlandıran aynı zamanda iş görenlerin motivasyonunu sağlayan, onları yapılması gerekenler konusunda yönlendiren ve kendi yetenekleri sayesinde iş görenlerin performansını olumlu yönde etkileyen kişidir.

2.2. Yönetimlerde Liderliğin Önemi

İşletme yöneticilerinin işletmede çalışan iş görenlerin yönetebilmek için onlara liderlik yapılması gerektiğinin farkında olmaları liderliğin önemsenmesi gereken bir konu

olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Yöneticilerin farkında oldukları bu durumun üstesinden gelebilmeleri için liderlik özellikleri bulunması gerekmektedir (Koçel, 2001: 465). İşletmeler tüm detayları düşünülerek mükemmel bir organizasyon şeması oluştursalar bile karmaşık bir yapıda meydana gelecek tüm olasılıkları öngöremezler. Bu ön görüş çabası işletmeye zaman kaybı ve motivasyon düşürücü bir emir komuta yapısı oluşturulmasına sebep olacaktır. Ve bu ön görüşler uygulanabilse bile belli bir zaman sonra işlevselliğini kaybedecektir. Bu sebeple değişimin hızlı olduğu bu ortamdaki organizasyonun standart işleyişinin dışındaki sorumluluklar için bir lidere ihtiyacı vardır (Kıngır, 1994: 49).

Liderlik kavramının işletmelerdeki önemini şöyle söyleyebiliriz (Selimoğlu, 2004: 232).

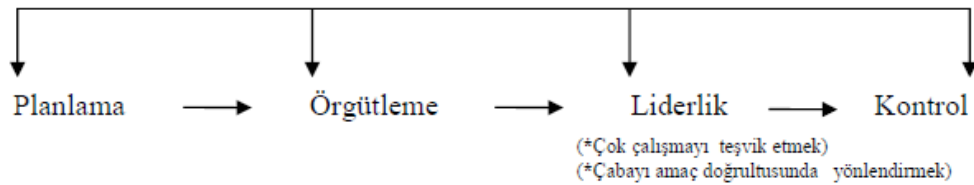
- Günden güne bir teknolojik buluşların çıktığı bu zamanlarda, bu hızı yakalayıp ayak uydurabilmek ve çalışanları da bu hızlı gelişime ve değişime adapte etmek, teknolojiyi çalışanlara onları karşına almak ilgilerini çekecek şekilde sunmak, sunabilmek gerçekten çok büyük bir yetenektir.
- Lider işletme ile alakalı bürokratik işlemlere hâkim olmalıdır. İşletmenin iş yapabilmesi için önemli olan evrak ve belgelerin temini ve takibi konusunda sorumluluk alabilmelidir. Bu sorumlulukları alıp kullanabildiği takdirde iş yapabilir ve yetkilerine hâkim olabilir. Lider durumu anlayıp kavradığında maksimum sorumluluk alabilme yeteneğine sahip olmuş olabilir.
- Lider takım çalışmasına anlaşılabilir, yenilikçi, girişken, yorulmayan, çalışkan, vizyoner bireylerden oluşan çalışanları ekip halinde bir araya getirdiğinde başarılı olur. Bunu becerebilmek ayrıca bir yetenek gerektirmektedir. Günümüzde bu tarz yöneticiler mevcuttur.

Liderin, görev yaptıkları işletmenin amaçlarına ulaşmasına yaptığı tesir konusunda kesin bir fikir birliği vardır (Hennessey, 1998: 524). Yani, işletmede çalışan yöneticilerin yetenekleri ve becerileri işletmeninde performansını etkilemektedir. Başka bir deyişle, liderin organizasyondaki en önemli görevi işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, daha sonra belirlenen hedefler doğrultusunda görev dağılımlarının yapılması ve hedeflere ulaşıldığı takdirde ödüllerin takdim edilmesinin sağlanmasıdır (Riley, 1996: 64). Bir işletmenin verimliliğini belirlerken, işletmenin kendi iç

dinamiklerinden ziyade liderlerinin yetkinliği ön plana çıkmaktadır (Reinout, 2000: 413). Günümüzde liderlik kavramının önemini anlayan işletmeler kendi eğitim programlarını oluşturup, yöneticilerinin liderlik vasıflarının gelişimine katkı sağlayıp, yetkinliklerini artırmaktadırlar (Kenner ve Isaak, 2004: 106). Yönetim üzerine birçok çalışma yapan araştırmacılar, liderliğin yönetim için çok önemli olduğunu ve yöneticilikle liderliğin bütünleşmiş kavramlar olduğunu belirtmişlerdir (Gillet ve Morda, 2003: 618). Özgüveni yerinde olan, farklı bakış açıları geliştirebilen, çalışanlara yol gösteren, iletişim konusunda kabiliyetli, korkusuz ve geniş düşünebilen liderler günümüzde daha çabuk ön plana çıkmaktadır. İşletmeler en basitinden her iş göreninin liderlik kavramının farkında olmalarını istemektedirler. Bunun günümüz rekabet şartlarında yapılması zorunludur (Kotter, 1988: 10-11). Yapılan araştırmalara göre başarılı bir liderin uygulaması gereken kurallar aşağıda sıralanmıştır (Bintuğ, 1983: 85).

- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları birleştirmek,
- İşletmenin tüm unsurları ile sağlıklı bir iletişim sağlamak,
- Üretimin ve verimliliğin yükselmesini sağlamak,
- Örgütü başarıyla temsil etmek,
- Örgüt içindeki informal grupları çalıştırmak,
- Astları örgütlemek,
- Astların başarılarını objektif ölçütlerle değerlendirmek,
- İnisiyatif kullanabilmek,
- Liderliğin verdiği gücü adil bir şekilde kullanmak,
- Karar verirken astları ile ortak bir akıl sağlamak.

Liderlik yönetim sürecinin dört işlevinden biridir. Bu Şekil-1.1’de gösterilmektedir.



Şekil 2.1: Liderliğin yönetim fonksiyonları ile bağlantısı

Yukarıdaki şekil-1’e göre lider konumundaki yönetici, yönetimin istediği hedeflere ulaşmayı planlama organizasyonu gerçekleştirilmektedir. Hazırlanan planları uygulayabilmek amacıyla ihtiyaç olan kaynaklar toplanır, çalışanlar arasında iş

paylaşımı yapılmaktadır. Bu süreçte yöneticinin görevi, iş görenlerin performanslarını artırmaya, işletmeye bağlılıklarını sağlamaya ve hedefe ulaşmak için yeteneklerini kullanabilecekleri ortamı yaratmaya çabalamaktır. Kontrol sürecinde ise işte bir aksaklık olup olmadığı eksik varsa tespiti ve hataların yeniden yapılmasını önlemek için gerekli değişikliklerin yapılmasının sağlamaktadır (Agamedrova, 2008: 221).

Giderek büyüyen ve büyüdükçe modernleşen işletmeler de işlerin daha karışık bir hal alması nedeniyle liderlik kavramı ayrı bir önem kazandığı aşikârdır. Günümüzdeki hızlı değişime ayak uyduramayan işletmelerin sürdürülebilirliğini devam ettirmesi zordur. Bu durumda önem kazanan işletmedeki yöneticilerin liderlik vasıfları ve kabiliyetleridir.

Son olarak, insanlar yıllarca liderlik kavramının kaynağı ve işletme açısından önemi üzerinde kafa yormuşlardır. Çoğu araştırmacı bu yeteneğin doğuştan olduğu konusunda fikir birliğine sahiptir. Ve bu yeteneğe doğuştan sahip olanların daha başarılı olduğunu belirtmektedirler. Geçmişte yapılan çalışmaların verilerine göre bu yeteneklerin eğitimle de kazanılabileceğini göstermektedir. Yapılan bu çabalar ve çalışmalar sonrasında liderliğin hak ettiği yere gelebileceğini söyleyebiliriz (Kıngır, 1994: 50).

2.3. Liderlik Tarzları

Liderlerin içinde buldukları organizasyonu ve organizasyondaki iş görenlerin birbirleri ile ilişkilerine göz atarken, liderlerin sorumlusu olduğu iş gören grubuna uygulayacakları liderlik tarzlarına bakmak uygun olacaktır. Her tarzın kendine has özellikleri ve sınırlamaları vardır. Her lider yönetimi esnasında tüm tarzları kullanabilir fakat bu süreçte bunlardan biri mutlaka daha ağır basacaktır. Gerçek hayatta da liderlerin mutlaka kendisine has yöntemleri olacaktır. Bu yöntemlerini uygulamaları kısa aralıklarla veya uzun aralıklarla ya da belirsiz bir süreç üzerinden yürüterek kontrol altında tutar. Yetkin yöneticiler bu süreçte liderlik tarzlarının hepsinden faydalanarak süreci sağlıklı bir biçimde götürme çabası içinde olacaktır.

Lider organizasyon içindeki çalışanların gözünde iyi veya kötü bir lider olabilir. Lider, liderlik tarzlarından birine daha fazla yönelim gösterebilir. Yönetim anlayışına yönelik liderlik tarzları olarak üçe ayırabiliriz. Bu yönelim usulü bakımından da lidere insana ve yapı ve göreve yönelik olarak ayrılmaktadır (Sadullah, 1997: 106).

Şimdiye kadar belirttiğimiz liderlik tarzları dışında dönüşümcü, karizmatik ve öğretimsel liderlik tarzları hakkında da bilgi verilecektir.

2.3.1. Yönetim anlayışına yönelik liderlik tarzları

Yönetim anlayışına göre liderlik tarzlarını otokratik(otoriter) liderlik tarzı, demokratik(katılımcı) liderlik tarzı ve serbestlik tanıyan liderlik tarzı olarak üç şekilde inceleyebiliriz.

2.3.1.1. Otokratik (otoriter) liderlik tarzı

Otokratik liderlik tarzını benimseyen bir lider, tüm gücü merkezde yani kendinde toplamaktadır. Tüm çalışma yöntemlerini, planları, hedeflenen başarı noktasını ve işletme politikalarını kendisi belirlemektedir. Diğer çalışanların hiçbir söz hakkı yoktur. Bu tarzdaki lider sözünden çıkmayan çalışanlarla sistemini kurmakta ve işletmenin tüm işlevselliğini kendi üzerine almaktadır (Eren, 2000: 437).

Otokratik liderlik tarzında, işletmedeki tüm süreci sadece yöneticiler düşünmekte ve kararları yöneticiler vermektedir. Çalışanlar verilen kararlara uymak zorundadırlar. Eğer sistemi zorlayan bir çalışan olursa o çalışan kendini düşünen, işletmenin menfaatlerini göz ardı eden ve sorumluluk almayan çalışandır diye düşünülür (Güney, 1997: 212).

Otokratik lider, farklı görüşleri önemsemediği gibi itirazları da kabul etmemekte fakat tartışmalardan kaçınmaktadır. Bu tarz lider tüm kararları kendisi vermektedir. İşletme için en iyisini kendisinin düşündüğünü düşünmektedir. Çalışanlardan söylenenlerin yapılması beklenmektedir. İşletme için yapılacak veya yapılmayacaklara lider karar vermektedir. Verilen bu kararlar çalışanlara anlatılarak yaptırılmaktadır. Ya da dayatılmaktadır.

Otokratik liderlerde bu dayatma yapılan suçlara ceza, bir başarı söz konusu olduğu durumda mükâfatlandırma, yasal ve baskılayıcı güçlerdir. Otokratik liderler için önemli olan işletmenin hedefleri için çalışanlardan en üst seviyede faydalanmaktır. Örneğin lider, işletmenin bir hedefine daha çabuk ulaşmasını izinleri iptal ederek ulaşacağını düşünebilir. Fakat bunun daha da olumsuz sonuçlar doğuracağı muhtemeldir.

Bu tarz liderlik ile yönetilen işletmelerde çalışanlar daha agresif, lidere biat eden fakat kendini daha fazla düşünenlerin çoğunlukta olduğu araştırmalarda belirlenmiştir. Bu tarz yönetimlerde çalışanların yönetici yokken işten kaytarmaları söz konusudur (Arkonaç, 1993: 52).

Bu tarz yönetimlerde çalışanlar yönetsel olaylardan bir haber ve liderden çekindikleri için liderler genellikle olumsuzdur. Ancak lider gücünü çalışanlara gerektiğinde ödül dağıtmakta da kullanırsa olumlu olabilmektedir. Bu tarz lidere hayırsever otokrat denir. Hayırsever otokrat bu sayede bazen iş verimlilik artırımını sağlayabilir.

Ülkemizde olduğu gibi insanlar daha ataerkil ve otoriter bir kültürden geldiğinde çalışanlarda daha çok otoriter bir yönetici arayışında bulunmaktadır.

Bu tarz yönetimlerde liderler bazen iyi biriymiş gibi gözükme isteme ile otorite arasında kalabilmektedir. Bu durumda iyi biri rolü yaparak demokratik olmaya çalışılmaktadır. Lider bu durumdan faydalanmak isteyen çalışanlar olduğunu görürse ya da fark ederse olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir (Arkonaç, 1993: 58).

Otoriter liderin yönetim anlayışını yüksek verimlilik oluşturmaktadır. Otoriter oldukları sürece mutludurlar ve yetki devrini asla kabul etmemektedirler. Ayrıca bu tarz yönetim çalışanlara baskı unsuru oluşturduğundan çalışanların işletmeye kendilerinden bir şeyler katmalarını engellemektedir (Bumin, 1990: 16). Bunun sebebi otoriter lidere göre çalışanlar devamlı gözetim altında tutulmalıdır.

Aşırı gelenekçi ve otoriter bir yapıyla öz güveni eksik kendine az güvenen kesimlerin bir arada olmaları gayet doğaldır (Bumin, 1990: 18). Otoriter liderler bu nedenle işletmedeki iç çatışmalarda kendi bildikleri yöntemleri kullanarak çözüm üretmekte ve uygulamaktadırlar.

Geleneksel yöntemler işletmeye hiçbir katkı sağlamayan sadece çalışanların daha sıkı kontrol edilmesini sağlayan denetleme aşamaları ile ilerlemektedir (Hammer ve Champy, 1997: 52). Otokratik liderler en iyiyi ve doğruyu kendileri bildiklerini düşündüğü için eleştiriye ve yeniliğe kapalıdır. İşletmeyle alakalı karar verme yetkisine sadece kendileri sahiptir ve tartışmaya girmemektedirler. Otokratik liderler amaçları sadece işletmenin çıkarları olduğundan üretime dayalı liderlerdir.

Otokratik liderlerin faydaları, otoriter bir kültürde yetişmiş ve eğitim görmüş çalışanların yönetilme tarzlarına yakın olmalarıdır. Diğer faydası ise yetkinin sadece kendilerinde olduğunu bilmeleri işletmeye daha faydalı olmalarını sağlamaktadır. Bir başka yararı ise işletme içindeki operasyonlarla daha çok ilgilenmesine ve bu operasyonlardaki karar verme sürecinin etkin ve kısa sürede verilmesini sağlamasıdır (Eren, 2000: 438).

Otokratik liderlik tarzının olumsuz yönlerinden birisi liderin bencil olması ve çalışanlarıyla empati kurup onları anlamaya çalışmamasıdır. Diğer bir olumsuz yön ise işletme ile alakalı geleceği ile alakalı ilerleyen süreçlerde sadece liderin söz sahibi ve bu sebeple yeniliklere ve değişime yeterince ayak uydurulamamasıdır.

Otokratik liderliğin yarar ve sakıncalarını toparlamak gerekirse (Türel, 2003: 82);

Yararları;

- Amaçlarda tutarlılık sağlanır,
- Kararlar, lider tarafından hızla alınır,
- İşler düzenli olursa kontrolü daha kolay olur,
- Lider, problemlere ortaya çıktığında hâkim olabilir.

Sakıncaları;

- Motivasyonun düşmesine sebep olabilir,
- Yaratıcılık ve yenilik yapmayı engeller,
- Grup üyeleri sorumluluktan kaçabilir,
- Karşılıklı iletişim olmadığından birçok yanlış anlamalar olabilmektedir.

2.3.1.2. Demokratik (katılımcı) liderlik tarzı

Demokratik-katılımcı tarzı liderlikte yönetim işleyişi çalışanlarla beraber yürütme çabasıdır. Bu nedenle işletme ile alakalı verilecek tüm kararlarda personelinde ne düşündüklerine önem veren ve onların fikir ve düşüncelerini dinleyip ona göre işleyişi sağlayan anlayışa sahiptir (Eren, 2000: 437).

Bu tarzı benimseyen yöneticiler otoriter liderler gibi çalışanlarına baskı uygulamamaktadırlar. Çalışanlarında karar mekanizmasına katılmalarını sağlamaktadırlar. Demokratik-katılımcı liderler arkalarına hem yetkilerini hem de

çalışanlarının da düşünce ve fikirlerini almaktadırlar. Bu sayede bu tarz yönetimin sağlandığı işletmelerde çalışanlar işine daha motive ve daha verimli çalışmaktadırlar. Böylece uzun süreli çalışan ve mazeretsiz devamsızlık yapmayan iş tatmin düzeyi yüksek çalışanlara sahip olunabilmektedir. Bu sayede de işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlanmaktadır. Bu başarının nedeni çalışanlarına hak ettikleri değeri vermekten geçmektedir (Güney, 1997: 213).

Demokratik-katılımcı liderlik tarzı, çalışanların iş akışıyla ilgili konularda fikir ve düşüncelerini yöneticileriyle konuşabildikleri bir durumdur. Çalışanlar kendi uzmanlıklarını çerçevesinde alınan kararlara ve işletmedeki sorunlara müdahil olabilmektedirler. Bu liderlik tarzı uygulamada en çok kullanılan yönetim tarzıdır (Turan, 1995: 955).

Demokratik-katılımcı liderler eleştiriye açıktırlar. Sorunları tartışmaya açabilmektedirler. Kararları çalışanlarla beraber vermeye çalışmaktadırlar. Gerekğinde alınan kararlar da tartışılabilir. İnsani yönleri kuvvetlidir. İş görenleri her zamanlar desteklemektedirler. İşleyişe çalışanların katılımını sağlamak esas amaçlarıdır. Demokratik-katılımcı liderler, karar almaya çalışanları ortak etmeleri sayesinde değişime olan direnci ortadan kaldırmış olmaktadır. Alınan kararlarda çalışanların da katkısı olması sebebiyle işleyişin kontrolü ve denetlenmesi kolaylaşacaktır. Sonuç olarak çalışanların katılımıyla işletmede ortak bir karar alınması, o işletme için en uygun karar olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca kabul edilmelidir ki çoğunluğun aldığı karar tek kişinin aldığı karardan daha demokratiktir.

Yapılan akademik çalışmalarda, demokratik-katılımcı liderlik anlayışı ile çalışan liderlerin çalışanları diğer tarzları anlayış olarak benimseyen liderlerin çalışanlarına göre işlerinden daha fazla memnun oldukları görülmektedir. Yani bu tarz yönetimlerde çalışanların iş tatmin oranı diğerlerine göre yüksektir. Dolayısıyla işten ayrılma oranı ve şikâyet oranı oldukça düşüktür. Organizasyon içi anlaşmazlıklar oranı düşüktür. Anlaşmazlıkların çözümü de oldukça kolaydır. Bu çalışmalara katılan çalışanlar katılımcı yönetim tarzının kendileri için en uygun yönetim tarzı olduğunu açıkça ifade etmektedirler.

Demokratik-katılımcı liderlik tarzı, çalışanların işletmenin işleyiş sürecine katılıma yardımcı olur ve işleyişle alakalı önerilerde bulunmalarına olanak sağlamaktadır. Diğer

bir yararı ise, kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanların işlerini daha fazla sahiplenmesine ve psikolojik olarak organizasyona bağlılık hissine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Eren, 2000: 439).

Demokratik-katılımcı liderlik tarzı ile yönetilen işletmelerdeki en büyük engel zamanla alakalı kayıplar gerçekleşmesine sebep olmasıdır. Diğer bir engel ise çalışan sayısının fazlalığı nedeniyle giderlerin artması ve gerçekleşen hızlı değişim nedeniyle alınan kararların yetersiz kalması hatta işletmede karar almada zorlanır hale gelmesidir (Eren, 2000: 439).

Demokratik liderliğin yarar ve sakıncalarını toparlamak gerekirse (Türel, 2003: 86);

Yararları;

- Yüksek düzeyde bireysel isteklendirme sağlanır,
- Karar verirken astlarla fikir alışverişinde bulunulabilir,
- Çalışanların işletme hedeflerine bağlılık kazanmasını sağlar,
- Karşılıklı iletişim, yanlış anlamaları ortadan kaldırabilir.

Sakıncaları;

- Liderin zamanını alabilir,
- Çalışanları, dâhil olma sürecinde baskılayıcı olmaya yöneltebilir,
- Örgütte alışveriş yapar gibi karşılıklı anlaşmaya varılması verimsiz bir faaliyete neden olabilir.

2.3.1.3. Serbestlik tanıyan liderlik tarzı

Serbestlik tanıyan liderler ise, yönetimlere çok az ihtiyaç duyulan, çalışanların kendi haline bırakıldığı ve çalışanların ellerindeki imkânlarla işletmenin işleyişi için çabaladıkları sistemdir. Başka bir deyişle tam serbesti veren liderler, işletmenin işleyişi ile alakalı sorumlulukları kendi üzerine almamakta ve bu sorumlulukları kendi üzerinde atıp astlarına devretmektedirler (Eren, 2000: 437).

Çalışanların kendi çalışma programlarını ve işletmenin işleyiş süreciyle alakalı planlamaları mevcut olanakları dâhilinde yapmalarına müsaade etmektedirler. Çalışanlara işleriyle alakalı soru sorulursa görüşlerini söylemektedirler. Ceza ve ödül sistemi yoktur. Lider hiçbir işleyişe karışmamaktadır. Bu tip işletmelerde kararları astlar

almakta, lider uygulamaktadır. Bu nedenle işletmenin başarısı çalışanlara bağlıdır. Lider gruba yön vermemektedir. Çalışanların işlerine müdahale etmemektedir. İşletmenin kontrolü ve işleyişi tamamen astlardadır (Türkmen, 1996: 63). Açıkçası liderin tüm yetkileri astlara aktarılmıştır.

Bazı çalışmalarda, tam serbesti tanıyan işletmelerde liderin sevildiği fakat çalışanların çalışmak yerine kafalarına göre hareket ettiği gözlenmiştir. Tam serbesti tanıyan liderlerin olduğu işletmelerde, lider işletmede olmadığına verimliliğin fazla olduğu tespit edilmiştir (Arkonaç, 1993: 52).

Serbestlik tanıyan liderlik tarzı, iş görenlerine demokratik-katılımcı liderlik tarzına göre daha da fazla serbestlik veren bir yönetim şeklidir. Bu şekilde bir yönetim benimseyen yöneticiler, çalışanlarını etkilememeye çalışırken diğer yandan işleyişi yönetme ve kontrol görevlerini yerine getirmeyen liderler olarak nitelendirilmektedir. Tam serbesti tanıyan liderler devamlı ofis içerisinde takılmaktadırlar ve devamlı evraklarla uğraşmaktadırlar. Sorumluluklarını çalışanlara aktarmakta ve çalışanlarına mesafeli davranmaktadırlar. Ayrıca çalışanlara açık ve anlaşılabilir hedefler vermemektedirler. Karar vermede ne kendileri sorumluluk almakta ne de karar alıcılara yardımcı olmaktadır. Yani çalışanlar açısından herkes her istediğini yapabilmektedir, yani özgürdürler.

Serbestlik tanıyan liderler, çalışanların aktivitelerine müdahil olmamaktadırlar, kendisini çalışanlarla aynı seviyede görmektedirler ve çalışanlarına emir vermemektedirler. Çünkü bütün güç çalışanlarındadır. Kararları çalışanlar almaktadır. Lider ise kararları uygulamaktadır (Türkmen, 1996: 79).

Serbestlik tanıyan liderler daha çok ekip çalışmasını ön plana çıkarmaktadırlar. Çünkü ekip çalışmasında bir lidere daha az ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiler çoğunlukla sorumlu oldukları grubu kendi kendini yönetebilir hale ulaşmalarını arzu etmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik tarzına göre ekibin çözüme ulaşamayacağı sorunlarda liderin alacağı karara bakmaları doğru olacaktır. Eğer liderler çalışanların doğru olmayan kararlarına müdahale etmeyip bu kararlara uyarsa, kendilerinde bulunan liderlik özelliklerinden vazgeçmiş sayılacaklar veya yönetimde yetersiz kalmış olacaklardır.

Serbestlik tanıyan liderlik tarzının yararı, çalışanların tüm süreci tamamen kendilerinin yönetmeleri sebebiyle her çalışanın kendi kabiliyetlerini keşfetmelerine ve bu

kabiliyetlerinin gelişmesine çalışmalarına katkı sağlayacaktır. Lidere süreç içinde gerektiğinde danışılır fakat sürece bağlayıcı bir etkisi olmayacaktır. Bu liderlik tarzı daha çok mesleki uzmanlık gerektiren ve bilim insanlarının çalışmalarındaki laboratuvar ortamlarında yapılan yeni bir çalışmanın sorumluluğundan kaçamama eğiliminde olunacak yerlerde uygulanmaktadır. Alacağı sorumluluğun yükümlülüğünü yerine getiremeyecek, eğitim seviyesi düşük ve iş paylaşımının gereklerine yerine getirebilecek kapasitede olmayan gruplarda bu liderlik tarzının başarı yakalamasının olanaksızdır (Eren, 2000: 439).

Serbestlik tanıyan liderlik tarzının olumsuz yönü, çalışanlar arasında gruplaşmalar olması, bu grupların birbirlerine baskın gelme çabaları ve bu çabaların farklı amaçlara hatta karşıt amaçlara doğru yönelmesiyle karışıklıklara yol açmasıdır. Diğer olumsuzluk ise başarıların birlikte başarmaktan ziyade bireysel başarıya dönmesidir. Diğer bir olumsuzluk ise kötü niyetli çalışanların serbestlikten faydalanarak organizasyon içinde karışıklıklar çıkarıp anlaşmazlıkları artırıp ve işletmenin kaynaklarını da kendi lehine kullanarak organizasyonu parçalama niyetine girebilecek olmalarıdır (Eren, 2000: 440).

Serbestlik veren yönetim şeklini benimseyen liderlik tarzının yarar ve sakıncaları toparlayacak olursak (Türel, 2003: 88);

Yararları;

- Kimsenin karışmadığı, özgür bir çalışma ortamı daha motive edici olabilir,
- Yaratıcılık ve yenilik yapmayı cesaretlendirebilir,
- İşletme çalışanları esnek bir yapıya sahip olduğundan değişimi kolayca benimseyebilir,
- İşletmedeki iş görenler kendi arasında direk ve net bir şekilde iletişim sağlarlar.

Sakıncaları;

- Grup faaliyetlerinin koordinasyonunun eksikliği olabilir,
- Grup amaçları özümsemeye bilindir,
- Denetim eksikliği nedeniyle işleri aksatan durumlar söz konusu olabilir,
- İşletme içindeki çalışanların aralarındaki dayanışma ortamının düşük seviyede olması olarak özetlenebilmektedir.

Esasen lider şimdiye kadar anlatılan hangi liderlik tarzını benimserse benimsesin aşığıdaki sorumlulukları yerine getirmelidir (Tekarslan ve Kılınç, 2000: 67).

- İş görenleri örgütlemek,
- İşletmenin verimliliğini yükseltecek tedbirleri almak,
- Kaynak kullanımını konusunda öncelikleri belirlemek,
- Haberleşme ortamını sağlamak,
- İşletmeyi başarıyla temsil etmek,
- Çalışanları tarafsız gözle değerlendirmek,
- Elinde bulundurduğu gücü, yetkiyi ve kuvveti adaletli şekilde kullanabilmek,
- Es güdüm ve iş birliğini sağlamaktır.

2.3.2. Göreve ve kişiye yönelik liderlik tarzları

Göreve ve kişiye göre liderlik tarzını dönüşümcü(değişimci) liderlik tarzı, karizmatik liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı ve vizyoner liderlik tarzı olarak dört şekilde inceleyebiliriz.

2.3.2.1. Dönüşümcü (değişimci) liderlik tarzı

Dönüşümcü liderlik tarzına göre lider, çalışanların ve işletmenin değişimi ve gelişimini sağlayan kişidir. Dönüşümcü liderler organizasyonun tüm birimlerini işlevselleştirir, çalışanlarına temas ederek onlar ile iyi bir etkileşim kurmaya çabalar (Karayel, 1999: 17).

Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderler çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirip etkileşimi artıran kişiliğe sahiptirler. Dönüşümcü liderler, çalışanlar ile işletmenin birbirlerini daha iyi anlaması, karşılıklı güven duygusunun gelişmesi ve birbirlerini sahiplenmesini amaçlamaktadır. Ayrıca çalışanlara işletmenin kapasite artırıp büyümesini sağlayacak yaratıcılıklarını ortaya çıkarıp geliştirmelerini ve işletmeye pozitif değer katabilecekleri hissini kazandırmayı amaçlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüz rekabet koşullarında gerekli olan bilgi ve becerinin takibi, işletmeye kazandırılması ve değişime ayak uydurulması konularını kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü lider değişimin farkında olup ona ayak uydurabilme, bu değişimi iletmede uygulayacak kararlılığa sahip olmak ve işletmede gerçekleşen

değişim sürecinde ortaya çıkacak sorunlara göğüs gerebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Karayel, 1999: 18). Dönüşümcü liderler çalışanlarını kendisine koşulsuz biat eden değil işletmeye faydalı eleştiriler ortaya koyabilecek değişimci olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Hatadan korkmamaktadır ve riski almayı sevmektedirler. Hataların kendisi için yeni fırsatlar ortaya çıkarabileceğini düşünmektedirler. Bu sebeple hatalar onlar için engel değil gelişim ve değişime açılan kapılar olabileceğini düşünmektedirler. Kısacası dönüşümcü liderler işletmeyi ve çalışanları yeniliğe açık değişime hazır kimliğe sahip olmalarını sağlamaktır.

Dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanların yöneticiden etkilenerak yeni bir bakış açısına yönelmelerini, sorunların çözümü için harekete geçebilmelerini (Ceylan vd., 2005: 5), organizasyonun ulaşması gereken hedeflerinin gerçekleşmesi için çaba harcamalarını ve aynı zamanda kendi gelişim süreçlerinde de değişime açık olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır.

2.3.2.2. Karizmatik liderlik tarzı

Karizmatik liderlik tarzının kurucusu Max Weber'dir. Ona göre, karizmatik liderlerin Allah vergisi bir yetenekleri olduğunu ve sıradan insanlar farklı olduklarını söylemektedir.

Weber karizma kavramını, karizmatik yetki olarak tanımlamaktadır. Weber yetkiyi, bir insan grubunun bir insandan çıkan emirlere uyma zorunluluğu olarak belirtmektedir. Weber'e göre üç çeşit yetki vardır. Bunlar geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetkidir (Baransel, 1993: 163). Weber geleneksel yetkiyi genetik olarak doğuştan gelen bir yetki olarak ele almaktadır. Çalışanların bu yetkiye sahip yöneticileri, toplumun ananelerine bağlı kaldığı sürece sayacaklarını belirtmektedir. Kişisel bir yetki çeşidi olan karizmatik yetki, kazanılış biçimi açısından iki yetki tipi olarak çeşitlenmektedir. Karizmatik yetki, yöneticinin tamamen kişisel bir özelliğidir. Çalışanlar, karizmatik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerinin normal insanlardan farklı özelliklere sahip olduğuna inanmaktadırlar. Çalışanlar bu tarz özelliklere sahip yöneticilerinin süper bir insan olduğuna ve normal insanlara göre insanüstü, istisnai özelliklere sahip olduğuna inanmaktadırlar. Yöneticiler ile iş görenler arasında duygusal bağlar bulunmaktadır. Bu ussal-yasal yetkinin, diğer yetkilerden farklı olarak kişisel

olmadığını, seçilerek elde edildiğini ve gerçekçi kriterlere dayandığını belirtmektedir. Ussal-yasal yetkide kurallar sadece bir döneme değil geçmişten günümüze gelen normlara dayanmaktadır. Bu kurallara yöneticiler de uymak zorundadır. Kurallara geçmişten günümüze geldiği için veya yöneticiler istediği için değil, işletme için rasyonel gerçekler olduğu için uyulur denmektedir (Baransel, 1993: 168-169).

Bilim insanları karizmatik liderlik kuramını, günümüzde işletmelerin hızlı ve kesintisiz değişime ayak uydurabilmesi, yeni oluşan düzene katılım sağlayabilmesi ve gelişime ayak uydurmaya çalışmasıyla birlikte fark etmeye başlanmıştır. Karizma kavramı geçmiş dönemde siyasi, sosyal ve dini liderlik açısından bakılmakta olan bir olguydu.

Bilim insanları tarafından karizmatik liderlik kavramının, lider davranışlarında mı yoksa lideri takip eden kitle ile liderin karşılıklı ilişkilerinden mi ortaya çıktığı hala çözülememiştir (Koçel, 2001: 51). Weber'e göre bu çeşit liderlerin yönettiği organizasyonlar "lidere dönük" organizasyonlardır. Bu tip örgütler bir yönetici ve o yöneticiyle özel bir etkileşimi olan çalışanlardan oluşur. Weber'e göre liderin o fantastik kontrol etkisi kaybolursa onun liderlik vasfı kaybolmaktadır (Kılınç, 1997: 383-386).

Bilim insanlarının karizmatik liderler üzerine yaptığı çalışmalarda, kimi liderlerin olumsuz kimi liderlerin olumlu kişilikte olduğu gözlenmektedir. Bazı liderler sorunların çözümünde başarılı olduğu gibi bazılarının da işleri berbat duruma getirdiği görülmüştür. Bu duruma araştırmacıların bazıları tarafından "karizmanın karanlık yüzü" denmiştir. Bilim insanları karizmatik liderlerin bu olumlu ve olumsuz tarafları arasındaki farka anlam vermemiş olmaları sorun olarak ortada durmaktadır. Örneğin Mustafa Kemal Atatürk olumlu bir örnek olurken, Adolf Hitler olumsuz bir örneği teşkil etmektedir. Karizmatik liderler çalışanların hepsinin kendisine bağlı olmasını istemektedir. Bu katılımda karizmatik liderlerin olumsuz düşüncede olanları çalışanların kendisine bağlılığını işletme çıkarlarından önce gelirken, pozitif yapıdaki liderlerde ise işletme çıkarları çalışanların bağlılığından önce gelir denebilmektedir.

Karizmatik liderleri psikolojik açıdan ele alan bilim insanları olumsuz yapıdaki liderler kendilerini aşırı beğenmektedirler. Bu beğeni hazzının da dışardan onaylanmasını beklemektedirler. Kendilerini diğer insanlardan üstün görmektedirler. Kendi iç dünyalarındaki sıkıntıları bastırabilmek için hayalî başarı hikâyelerine sahip olduklarını

belirtmektedirler. Kendilerinin eşsiz bir öneme ve benzersiz becerilere sahip olduklarını söylemektedirler.

2.3.2.3. Etkileşimci liderlik tarzı

Etkileşimci liderlik, yöneticinin işletmenin sahip olduğu yapı içerisinde elinde bulundurduğu yaptırım gücüne ve legal yetkilerine dayanmaktadır. Etkileşimci liderler, işletmenin genel kurallarına, çalışanların iş paylaşımına ve bu paylaşımında verilen sorumlulukların amaca uygunluğuna odaklanmıştır. Çalışanların aldıkları sorumlulukları yerine getirmelerine ve işletmenin kurallarına uymasını önemsemektedir. İş görenlerin bu düzene uymasını sağlayacak motivasyona ulaşmasına ve iş görenlerin iş tatmini yüksek oranlarda sağlamasına ödül ve ceza sisteminin kuşkusuz katkı sağlayacağına inanmaktadır (Masi, 2000: 17). Çalışanların işletmenin hedefe ulaşması için gösterdiği çaba işletme için yeterliyse çalışan emeklerinin karşılığını almaktadır. Etkileşimci liderlik, yöneticinin, iş görenin ve işletmenin kendi aralarında birbirlerine fayda sağlayacak şekilde kurulan bir etkileşim sistemidir. Bu sistemde etkileşimci liderin amacı (Masi, 2000: 18-19);

- Çalışanların yapacakları tam olarak bildiğinden emin olup, hedefe nasıl ulaşılacağına çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmasından emin olmak,
- İşletme işleyişinde ortaya çıkabilecek sorunları bulmak ve çözmek,
- İşletmenin başarıya ulaşabilmesi amacıyla iş görenleri motive etmek.

Etkileşimci liderlik tarzı, yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiye alakalıdır. Etkileşimci liderlikte çalışanların davranışları, yöneticilerin çalışanları performanslarını yükseltmek için ortaya koydukları ödüller veya olumsuz durumlarda verilen cezalar ve sözlü ikazlarla düzenlenmektedir. Etkileşimci liderler işletmenin genel kurallarını yerine getirmek için çaba göstermektedirler. İşletmenin belirlediği hedeflere ulaşmak için çalışanları iş bölümlerine ayırmaktadırlar ve onları iş bölümlerine göre görevlendirmektedirler. Eğer işletme hedeflerine ulaşırsa çalışanlar ödüllendirilmektedir. Hedefe ulaşılmadığında ise ceza yoluna başvurularak belirli yaptırımlar uygulanmaktadır.

Kısacası etkileşimci liderler daha çok ödül ceza sistemini uygulayarak sistemi yürütme çabasındadırlar. Çalışanların başarısı işletmenin hedefe ulaşip ulaşmamasıyla orantılıdır.

2.3.2.4. Vizyoner liderlik tarzı

Vizyoner liderlik tarzı vizyon kelimesinin önem kazanmasıyla ortaya çıkmıştır. Vizyon, geleceğin resminin çizimi olarak adlandırılmaktadır (Dinçer, 1998: 6). Bir başka tanımlama ise vizyon, insanlara basit bir şekilde sunulan, elle tutulamayan ama açık bir şekilde anlatılmış, kolaylıkla göz önünde olabilen kapsamlı bir amaçtır (Wadsworth, 1999: 35). Organizasyon anlamında vizyon ise, geçmişe bağlı kalıp onunla zaman geçirmek yerine geleceğe bakarak başarı ve devamlılık hedeflemektir (Wadsworth, 1999: 37). Bu tanımdan hareketle geçmiş durum göz önünde bulundurularak ve şimdiki zamanın gelişmeleri irdelenerek saptanacak çıkarımlarla geleceğe yönelik hedefleri belirleyip uygulamanın nasıl olacağını planlanması olarak belirtilebilir.

Vizyoner liderlik tarzında, liderden işletme için dört ayrı vizyon belirlemesi gerekmektedir. Bunlar örgütsel vizyon, gelecek için vizyon, kişisel vizyon ve stratejik vizyondur. Örgütsel vizyon, işletmenin sürdürülebilirliği için ulaşılması gereken hedefleri gösteren resmin çizilmesi ile alakalıdır. Liderin gelecekle ilgili vizyonu işletmenin gelecekte imza atacağı başarıları gösterecek resmi çizmesi ile alakalıdır. Liderin kişisel vizyonu, liderin organizasyon içinde kendi kişisel amaçları ile ilgili çizeceği resimle alakalıdır. Liderin stratejik vizyonu ise, diğer üç vizyonu birbirine uyumlu bir hale getirerek organizasyona en faydalı biçimde çalışmasını sağlamakla alakalıdır (Nigmetullina, 2011: 74-75).

2.3.3. Yapıya yönelik liderlik tarzı

Yapıya yönelik liderlik tarzında öğretimsel liderlik ele alınacaktır.

2.3.3.1. Öğretimsel liderlik tarzı

Okul yöneticilerinin görevi okulu amacına uygun yaşam alanı haline getirmektir. Bu sebeple okul yöneticiliği işi, üstlenilen bu mühim görev sebebiyle çok önemlidir (Bursalıoğlu, 1994: 6). Okul yöneticileri bu önemli görevi tam manası ile yerine getirebilmeleri için doğru yönetim stratejilerini uygulamaları gerekmektedir (Kaya, 1999: 132). Bu sebeple ülkeler eğitim politikalarında yetenekli okul yöneticileri yetiştirmeye için önem vermektedir.

Okulun yönetici için, içerisinde öğretmen, öğrenci, veli ve çevresel etmenlerin bir arada olduğu, uzun ve zengin bir geçmişe sahip, etrafında hızlı değişimin gerçekleştiği karışık ama bir o kadar da sade bir yapıdır. Öğretimsel liderlik tarzında okulda ortaya koyduğu etkileşim, iletişim ve farkındalık yaratacak bir vizyona sahip liderin beraberinde okulun üretken ve eğitici bir şekilde toplumsal liderlik üstlenecek yapıyı yansıtabileceği; fakat geçmişte olan yapıyı aynı şekilde devam ettirme düşüncesinde olan bir liderin daha monoton ve sıkıcı nitelikte bir yapı meydana getireceği söylenebilir (Sabancı, 2005: 318).

Eğitim sisteminin tüm unsurları insan olduğundan diğer organizasyonlardan farklıdır. Bu farklılık liderin görevleri belirlenirken de kendisini hissettirmektedir. Yani eğitim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları diğer organizasyonların yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına göre farklılıklar göstermektedir (Aydın, 1994: 180).

2.4. Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar

Geçmişten günümüze liderlikle alakalı birçok düşünce öne sürülmüştür. Öncelikle insan varsa orada muhakkak bir lider olmalıdır. Ve bilim insanlarının bir kısmı liderlik vasfının doğuştan geldiğini bir kısmı ise sonradan kazanılabildiğini düşünmektedir. Liderlikle ilgili yaklaşımlar dört başlıkta anlatılmaktadır. Özellikler yaklaşımı, Davranışsal yaklaşım, Durumsallık yaklaşımı ve Modern liderlik yaklaşımı olarak incelenir (Ceylan, 1997: 314).

Özellikler yaklaşımında, liderin genel özellikleri incelenmiş, davranışsal yaklaşımda liderin insani durumlarına ağırlık verilmiştir, durumsallık yaklaşımında liderin ortaya çıkmasına neden olan faktör ele alınmış, modern yaklaşımlarda ise güncel gelişmeler analiz edilmiştir.

2.4.1. Özellikler yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı üzerinde çalışma yapan bilim adamları yaklaşımın temellerini 20.y.y başlarında atmışlardır. O dönemlerde büyük adam kuramı olarak ortaya konulan çalışmalarda büyük adamların yaşamları üzerinde araştırmalar yapıp onların kişisel özelliklerden öğrenilecek şeyler olduğunu düşünülmüştür. Özellikler yaklaşımında bu liderleri diğer insanlardan ayıran özellikleri araştırılmıştır (Eren, 2000. 35). 1930

yıllarından sonra psikoloji testlerinin gelişmesiyle özellikler yaklaşımı araştırmaları da hız kazanmıştır. Bu konuda çalışan bilim insanları liderlik özelliklerinin insana genetik olarak aktarıldığını sonradan kazanılamayacağını belirtmektedirler.

Özellikler yaklaşımı üzerinde çalışan bilim insanları liderin özelliklerini oluşturan etkenleri bulmak için, zekâ, bireyler arası etkileşim ve iletişim yeteneği, hitabet yeteneği, güvenilir olma veya güvenilme, girişimci olma ve tüm riski kabul etme ve cesaret gibi kişisel özellikleri irdelemektedirler. Ayrıca yaş, kilo, güçlülük, boy, sağlık durumu, belirli bir olgunluğa ulaşmış ve düzgün beden yapısı gibi fiziksel özelliklerin üzerinde durmaktadırlar (Eren, 1991: 36). Bu çalışmalar sonucunda lider diğer insanlara göre insan ilişkilerinde daha duyarlı, daha zeki, daha çağdaş, daha az gelenekçi, daha sözü geçer ve daha uyumlu olarak belirtmektedirler (Usal ve Kuşluyan, 2000: 54).

Bu tür çalışma sonuçlarına rağmen özellikler yaklaşımı liderlerini diğer insanlardan ayıran özellikler konusunda ortaya konulan veriler tatmin edici olmamaktadır. Bu tatminsizliğe neden olan ilk konu takip edilen özellik sayısının çok fazla olmasıdır. Ayrıca hızlı gelişen ve değişen dünyada eklenen her yenilik farklı özellikler eklemeye devam etmektedir. İkinci olarak liderin çalışanlarla çok iyi ilişkilerinin olması gerekmektedir. Lider çok yetenekli olsa bile çalışanlarıyla bilgi akışı sekteye uğrarsa yani iletişim zayıf kalırsa başarısız olur. Üçüncü olarak bir organizasyonda ihtiyaç duyulan liderlik özelliğine başka bir organizasyonda ihtiyaç duyulmayabilir. Örneğin bir itfaiye ekibinde ihtiyaç duyulan liderlik özelliğine bir araştırma geliştirme merkezinde ihtiyaç duyulmamaktadır. Dördüncü ve son olarak özellikler yaklaşımı çalışanın iş anındaki durumuyla ilgilenmemektedir. Ayrıca kişinin büyüyüp yetiştiği toplum yapısı olarak bakacak olursak bir kültürün en değerli yaşamsal varlığını etkileyecek bir liderlik özelliğinin başka bir kültürde hiçbir etkisi olmayabilmektedir.

Özellikler yaklaşımı yukarıda da görüldüğu gibi içerisinde tutarsızlıklar ve sorunlar barındırmaktadır. Yine de tamamen kullanışsız diyemeyiz. Çünkü liderlik özellikleri liderleri diğer insanlardan ayırmaktadır. Aksi akla getirildiğinde, liderlik için durumsal faktörlere önem verilip kişisel özelliklere önem verilmiyor diye düşünölebilmektedir. Bu sebeple özellikler yaklaşımı organizasyonlar açısında önemsizdir demek yanlış olur. Günümüz bilim insanlarının özellikler yaklaşımı alanındaki çalışmalarında, liderin kişisel özelliklerinden çok işle alakalı özelliklerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu

araştırmalarda öne çıkan yetkinlikler ise; kendine güven, zekâ, duygusal zekâ, işi bilmek, dürüstlük, başarıma isteği ve liderlik motivasyonudur. Ve bu özellikler liderler de genetik olarak yerleşmiş olmak zorunluluğu yoktur. Çalışarak ve gerekli eğitimlerle sonradan da kazanılabilmektedir.

2.4.2. Davranışsal liderlik yaklaşımı

Bilim insanları liderlerin özellikleri üzerinde yaptığı çalışmalarla liderlerin tatmin edici bir şekilde açıklayamayınca davranışları üzerinde çalışmalar yapmaya başladılar (Koçel, 1998: 75). Davranışsal liderlik yaklaşımı üzerinde çalışan bilim insanları liderleri diğer insanlardan ayıran durumun davranışsal olduğu üzerinden hareket ettiler. Buna göre liderlik özellikleri sadece genetik olarak kazanılmış yetenekler değil sonradan öğretilerek davranışlar geliştirilerekten elde edilebilirdi. Davranışsal öğretiler sayesinde hali hazırda bulunan lider sayısında artışta sağlanabilmektedir.

En detaylı şekilde ele alınmış davranışsal yaklaşım çalışması, Ohio State Üniversitesinin 1940'lı yılların sonuna doğru yaptığı çalışmalardır. Bu çalışmalarda amaç davranışsal yaklaşımın boyutları hakkında bilgi edinmektir. Yüzlerce boyutla başlayan çalışmalar nihayete erdiğinde iki temel boyuta erişildi. İlk temel boyut inisiyatifi ele alma olarak ele alınır. Diğer bir boyut ise işe ağırlık verme ve kişiyi dikkate almaktır (Ataman, 2001: 81). İnisiyatifi ele alan liderler, kendilerini ve çalışanlarının amaçlarını işletmenin hedeflerine ulaşmak olarak belirlemektedirler, çalışanı ele alan liderler ise işletme içerisindeki iletişimde karşılıklı güven, çalışanların düşüncelerini göz ardı etmemek ve duygularına önem vermek olarak belirlemektedir (Koçel, 1998: 76).

Ohio State Üniversitesi ile Michigan State Üniversitesi aynı zamanlarda liderlerin özelliklerini etkileyen davranış özellikleri hakkında çalışmalar yapmıştı. Bu çalışmalar sonucunda da iki çeşit liderlik davranışı ortaya çıktı. Bunlardan birincisi üretime yönelik liderliktir. İkincisi ise çalışana yönelik liderliktir. Üretime yönelik liderlikte daha çok teknik ve işletimsel görevler konusundaki boyutları ele almaktayken çalışana yönelik liderler ise işletme içerisindeki çalışanlarla ve çalışanların kendi arasındaki etkileşimi ele alan boyutları incelemektedir (Koçel, 1998: 76).

Kurt Lewin 1938 senesinde otoriter liderlik tarzı ve demokratik liderlik tarzlarına göre hareket eden yetişkinlerin elinde büyüyen çocukları ele almaktadır. Bu çalışmada otoriter organizasyonlardaki iş yoğunluğunun demokratik organizasyonlara göre daha yoğun olduğu gözlenmektedir. Tam serbesti tanıyan organizasyonlarda verimliliğin yüksek olduğu söylenemez sonucu ortaya çıkmıştır. Otoriter organizasyonlarda lider iş ortamından ayrıldığında işleyişin sona erdiği, demokratik organizasyonlarda lider iş ortamından ayrıldığında iş akışında düşüşün hafif olduğu görülmektedir. Bilim insanları ortaya koyduğu bu sonuçlar, uzun yıllar demokratik liderlik yaklaşımının işletmeler için daha verimli ve işletme için etkin olduğunu düşünmelerine neden olmaktadır (Koparal, 2005: 124).

Blake ve Mouton'un çalışmaları ise yönetim tarzı matriksi yaklaşımı olarak ortaya atılmıştır (Ataman, 2001: 81). Bu yaklaşımda üretimi önemseyen boyut ve insana verilen önemi ön plana alan boyut olarak ele alınmaktadır. Matrikste de x ve y eksenleri olarak gösterilmektedir. Yöneticinin bu boyutlara göre liderlik yaklaşımı belirleyip uygulanmaktadır (Koçel, 1998: 77). Mesela (9,1) göreve yönelik lideri temsil ederken (1,9) ise serbestlik yaklaşımını temsil eden şehir kulübü tarzı lideri göstermektedir. Burada önemli olan iki farklı boyutu beraber ve farklı oranlarda görülebileceğini göstermekten gelmektedir. Fakat uygulamada bu çalışmanın fazla kullanılmaması bilim insanları arasında çalışmayı yetersiz olduğunu düşünmeye itmektedir.

1950 yıllarında Mcgregor'un oluşturduğu X ve Y kuramları da lider davranışlarını açıklamak için kullanılabilirdi. Mcgregor'a göre liderin insani yapısı seçeceği liderlik özelliğini belirlemektedir. Mcgregor yaklaşımında X ve Y birer insan olarak düşünür. X yaklaşımında, çalışanın işletme hedeflerine ulaşabilmek için zorlanması gerekmektedir. Çünkü çalışan iş yapmayı sevmez, sorumluluk almaktan kaçınır. İşletme içerisinde yerine getirmesi gereken görevler ona her defasında bildirilmelidir. Yaratıcı değildir ve değişime kapalıdır. Y yaklaşımında ise, çalışana zorlamak gerekmediği, onların sorumluluklarını bildiği ve işin normal akışında gittiğini varsaymaktadır. Sonuç olarak lider, çalışanlarının bu davranışlarına göre yaptığı varsayımlar onun liderlik tarzını seçmesinde etkili olmaktadır. Liderin çalışanlarının davranışları varsayımlarına göre X yaklaşımına uyuyorsa otokratik lider tarzını, Y yaklaşımına uyuyorsa demokratik lider tarzını benimsemektedir (Yukl, 2002: 56).

1980'lerde ise William Ouchi başka bir yaklaşım ortaya atmıştır. 'Z teorisi' dediğini bu yaklaşımın temeli Japon işletmelerinin uyguladığı yönetim tarzını Amerika Birleşik Devletleri'nde kullanmaktır. Bu yaklaşımda yöneticiler işlerin nasıl ilerleyeceğini çalışanlara sormakta ve onların verdiği fikirleri işletmede uygulama şansı vermektedirler. Bu yaklaşımda süratli terfi veya anlamsız işten çıkarmalar yoktur. Bireysel karar verme veya kısa süreli istihdam bu yaklaşımın tarzı değildir. Bu yaklaşımda en önemli unsur işletmenin devamlılığı, işlerin verimliliği ve sürekli gelişimi için kilit nokta çalışanlardır (Mucuk, 2008: 167-168).

Rensis Likert, Michigan ve Ohio Üniversiteleri çalışmalarının devamında liderlerin davranışlarını incelemek için 'Sistem Dört' yaklaşımını geliştirmiştir. Bu yaklaşımda liderlerin yönetim tarzları sistem 1'den sistem 4'e kadar belli davranış süreci içerisinde takip edilmektedir. Sistem 1: Otokratik (İstismarcı) sistem. Sistem 2: Otokratik (Yardımcı) sistem. Sistem 3: Katılımcı sistem. Ve sistem 4: demokratik sistem olarak belirtilmektedir. Likert'e göre yöneticinin yaklaşımı sistem 4'e yaklaştıkça işletme o kadar çok iş verimliliği ve işletmenin sürekliliği sağlanmaktadır (Yukl, 2002: 57).

Robert Bale'nin yaptığı çalışmada ise, liderlik davranışlarının çalışanların herhangi biri tarafından da ifade edilebileceği üzerinde durulmaktadır. Fakat bu seçilen çalışan zaman geçtikçe diğer çalışanlara göre daha fazla liderlik özellikleri göstermeye başlamaktadır. Bale'nin sonuçlarına göre işletmede en iyi fikri bulan çalışan hem işletmede çok sevilmede hem de geleceğin lideri olabilmektedir. Yani etkileşimi kuvvetli olan çalışan liderlikte belirleyici olabilmektedir. Ayrıca Bale işletmede aynı anda iki lider olabileceğini ortaya koymaktadır. Liderlerden biri, çalışanlarla ilgilenmekte ve onların huzurlu bir ortamda çalışması için çabalarken diğer lider ise işletmenin başarısı için çalışmakta işin doğru yapılmasını sağlamaktadır (Halan, 2007: 71).

Davranışsal yaklaşımlar, işe yönelim ve insana yönelim boyutları açısından lider özellikleri ve organizasyondaki çalışanların performansı arasındaki etkileşimi bir yere kadar açıklayabilmektedir. Bu liderlik özelliklerinin sonradan eğitimle de kazanılabileceği yaklaşımını ortaya koymuşlardır fakat amaca ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koyan durumsal faktörleri önemsememektedir.

2.4.3. Durumsal liderlik yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre, kendisini organizasyona, çalışanlara ve bulunduğu şartlara davranışlarını uydurabilen lider, en başarılı liderdir (Serinkan, 2005: 50).

Bilim insanları özellikler yaklaşımında en iyi lider özelliklerini bulmaya çalışmaktayken davranışsal yaklaşım en iyi lider davranışlarını bulmaya çalışmaktadır. Fakat ikisinin bir arada olduğu bir liderlik yönetim tarzı mümkün değildi. Liderin etkinliği karşısına çıkan durumun şekline uyabilmesine ona ayak uydurabilmesiyle sağlanabilmektedir. Bu da durumsallık yaklaşımı ile mümkün olabilmektedir. Durumsallık yaklaşımı ile alakalı birçok araştırma yapılmıştır. Şimdi aşağıda bu araştırmaların en önemlilerinden bahsedeceğiz.

Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımına göre en iyi liderliğin, en yararlı lider tarzının en yararlı liderlik durumu ile uyumlaştırılabilmesiyle gerçekleşeceğini söylemektedir. Fiedler bunu araştırabilmek için öncelikle liderlik biçiminin işletmedeki iş ile mi yoksa işletmedeki inşaların etkileşimleri ile mi alakalı olduğunu bilmesi gerekmektedir. Bunu öğrenebilmek için uygulanan ankette çalışanlara çalışmak istemediği arkadaşı ile ilgili verdiği ifadeler olumluysa etkileşime yönelik olumsuz ise göreve yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Devamında tanımlanan duruma göre lider-çalışan ilişkilerine göre yapısı, pozisyon gücü ve etki dereceleri değerlendirilmektedir. Sonunda ise yöneticiler ile onlara uyan durumlar eşleştirilmektedir. Fiedler'in bu yaklaşımında liderlik tarzı sabit kalmak zorunda olduğu için ya duruma uygun lider getirmeli ya da lider için durumu değiştirmeliydi. Bu durum Fiedler'in yaklaşımının olumsuz yönüydü ve liderlerin duruma göre farklı davranışlar sergileyebileceğini atlamaktaydı. Fakat etkin liderlik ile durumsal faktörler arasındaki ilişki açısından ortaya veriler koyması durumsal liderlik yaklaşımına katkı sağlamaktadır.

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik yaklaşımı, çalışanların kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirme arzusuna ve bunu gerçekleştirmek için sahip oldukları beceriler üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşımda iki çeşit liderlik davranışı vardır. İlki otoriter ikincisi destekleyici davranış çeşididir. Yani çalışan, verilen sorumlulukları yerine getirmek istememekte ve yapması gereken işleri gerçekleştirememekteyse yönetici otoriter bir şekilde davranmalıdır. Fakat çalışan verilen sorumlulukları yerine getirmekte ve yapması gereken işleri gerçekleştirebilmekte destekleyici bir şekilde

davranmalıdır (Aydın, 2000: 62). Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik yaklaşımı, çalışan merkezli olması, çalışanların iç dünyasıyla alakalı fikir edinebilmeye katkı sunmaktadır ve yöneticinin hislerini geliştirmesini sağlamakta olması durumsallık yaklaşımlarına sunduğu olumlu verilerdir.

Lider-üye etkileşim yaklaşımı, önceki yaklaşımların liderlerin tüm çalışanlara aynı mesafede durduğu olasılığına göre hareket etmektedir. İç ve dış çevre yöneticinin çalışanlarına olan yakınlığını belirlemektedir. İç çevredeki grup yöneticiye yakın olan gruptur. Lider iç grupta daha yakından ilgilenmektedir. Lider onlara daha fazla güvenir ve onlar daha işletme içinde özel durumdadırlar. İşten ayrılma oranları düşüktür ve liderden çok memnundurlar (Özkalp ve Kırel, 2001: 187). Dış çevredeki grup ise tamamen dışlanmış, lidere ulaşmakta güçlük çeken iç grubun tam tersi durumdaki çalışanlardır. Liderin çalışanlara eşit mesafede davrandığı yaklaşımına karşı çıktı ve liderle çalışanlar arasındaki ilişkiyi inceleyen önemli yaklaşımdır. Ayrıca bu yaklaşımı teyit eden birçok çalışma mevcuttur.

House ve Evans'ın yol-amaç yaklaşımına göre ise, çalışanlar lider davranışlarını onları şimdiki durumda ve gelecekte taleplerini karşılayıp memnun edecekse liderin yönetimine tabi olmaktadır. Çalışanın verilen sorumluluğa motive olması, onun o görevle alakalı bilgisinin olup olmaması ve o görevi arzu edip etmemesi durumuyla alakalıdır. Lider durumu kontrol altına alıp çalışanları hedeflere ulaştırmak için bilgilendirilmektedir. Yönlendirici lider, destekleyici lider, katılımcı lider ve başarıya yönelik lider bu yaklaşımda incelenen dört lider yaklaşım tarzıdır. Bu yaklaşıma göre lider, lider davranış biçiminde değişikliğe gidebilmektedir. Bu yaklaşımı incelemiş araştırmalar bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda bulunan veriler durumsal liderlik yaklaşımlarına katkı sağlamaktadır.

Vroom ve Yetton'un lider-katılım yaklaşımına göre, lider çalışanların organizasyona katılımını yaptığı analize göre karar vermektedir. Bu bilim insanları çalışanların katılım durumunu çalışanlara verilecek görevlerin alışlagelen görevler, alışılmışın dışındaki görevler ve ikisi arasındaki faaliyetlere dikkat ederek verilmesi gerektiğini belirtmektedirler (Ataman, 2001: 88). Liderin çalışanlarla beraber hareket ettiği lider davranışlarıdır. Yaklaşımın diğer amacı çalışanlarla beraber hareket edilmesinin amaca daha çabuk ulaştırdığını kanıtlamaktır. Belli şartlarda çalışanların kararlara katılımına

nasıl cesaret verileceğine, nasıl katılım sağlayacaklarına ve kaç katılımcının bu organizasyona dâhil olacağı tespit edilmek istenmektedir (Agamirova, 2008: 134). Bu yaklaşım çalışanların işletmeye ne derecede, nasıl ve ne kadar katkı sağlayacağını kontrollü bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Yaklaşımı olumlu bulan bilim insanı az sayıdadır. Bazı bilim insanları değişimin hızlı olduğu günümüzde durumsal liderlik yaklaşımına yeterince katkı sağlayamadığına kanaat getirmektedirler. Yine de birçok çalışma programında sıkça faydalanılmaktadır (Çoban, 2001: 58).

William J. Reddin'in yaklaşımında, liderin üç boyutlu etkinliği vardır. Lider bulunduğu ortamdaki çevresel faktörlerden etkilenerek farklı alışkanlık edinip ona göre davranışlar geliştirmesi olarak açıklanabilmektedir. Yani liderden hangi durumda hangi davranışı göstereceği beklentisi bellidir. Lider her benzer durumda aynı davranışı göstermektedir. Bu durum çalışanlar arasında liderin kişiliğinin bu olduğu kanısını sağlamaktadır. Yani liderin etkinlik derecesi karşılaştığı duruma göre gösterdiği davranışlardan belli olmaktadır. Buna etkin olan veya etkin olamayan lider ayrımı yapılabilmektedir. Kısacası liderin etkinlik derecesi liderlik davranışlarında değil karşılaştıkları duruma verdikleri tepkilerden belli olmaktadır. Ayrıca yaklaşım her duruma uygun ideal bir yönetici olmadığını savunmaktadır (William, 1998: 65).

2.5. Liderlik İçin Gerekli Beceriler

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan açıklamalara bakıldığında has yapısı olan ve birbiri ardına gelen olaylar silsilesinden olduğu gözükmektedir. Bir işletmede meydana getirilen organizasyonun çalışanlarını bir hedefe yönlendirmek ve onların ortaya konulan hedefe doğru motive etmek farklı beceri ve kabiliyetler gerektirmektedir. Bu beceri ve kabiliyetlerin iş başladıktan sonra meydana gelen yapıda da devam ettirebilmesi bir zorunluluktur. Bu yapıda da alt kademe, orta kademe ve üst kademe olarak üç farklı yönetim kademesi vardır. Bu kademelerin her birinde de ayrı ayrı duygusal özellikler, beceriler, bilgiler ve her kademe için ayrı liderlik davranış kavrama yeteneği olması gerekmektedir. Her kademede bulunan liderin bulunduğu kademeye uygun davranış sergileyebilmesi emek verdiği organizasyon için hayati önem taşımaktadır.

Bu nedenle lider teknik, beşerî ve kavramsal olarak üç farklı beceriyi davranış biçimleri içine almak durumundadır. Dolayısıyla bu becerileri aşağıda ele alacağız (Keith ve Newstrom, 1989: 205-206);

Teknik beceri, kişinin işletme bünyesinde bulunan unsurlarla alakalı teknik bilgilerini ve yeteneklerini ele almaktadır. Bu beceri alt seviyede yapılan çalışmaların performansını etkileyen beceridir. Fakat bu çalışanlar üst kademelere yükseldikçe teknik becerileri daha az önemli hale gelmektedir. Teknik beceriye örnek verilecek olursa, işletmedeki muhasebeciler, mühendisler ve teçhizat yapımcıların becerileri örnek verilebilmektedir.

Beşerî beceri, çalışanlara yoğun bir şekilde etkileşim halinde olma, insanların iletişim kanallarına hâkim olma ve grup çalışmalarında etkin olabilme kabiliyetidir. Kısacası çalışanların duygu, düşünce ve isteklerini anlayabilme ve karşılayabilme yeteneğidir. Lider organizasyonun hangi kısmında olursa olsun beşerî beceriye sahip olmak zorundadır.

Kavramsal beceri ise, fikir ve düşüncelerle uğraşmaktadır. Teknik beceri işletmedeki somut donanımları incelemektedir. Beşerî beceri ise insanla alakalıdır. Organizasyonda yönetimde yükseldikçe kavramsal becerinin önemi artmaktadır. Kavramsal beceri, organizasyondaki çalışanların ve işletmeyle alakalı tüm çevresel etmenlerin taleplerini organizasyonun hedefleriyle uyumlaştırmak ve bunun için ihtiyacı olan bütün kurumsal ve fikirsel unsurları ele alabilmek açısından önemlidir (Eren, 1998: 356).

Kısacası çalışanlarla iyi bir etkileşim ve organizasyonda iyi bir iş birliği için beşerî beceriye ihtiyaç vardır. Beşerî beceri organizasyonun her kademesindeki yönetici için olması gereken bir özelliktir. Teknik beceri organizasyonda alt kademedeki yöneticiler için anlamlıyken kavramsal beceri ise üst kademe yöneticileri için önem kazanmaktadır (Eren, 1998: 356).

2.6. Liderin Güç Kaynakları

Bernard Russel'in de dediği gibi fizik biliminin esas kavramı "enerji" ise sosyal bilimlerin esas kavramı "güç" 'tür (Taylor, 2003: 46). Güç, yönetimlerin vazgeçilmezidir. Gücünden faydalanabilen ve kaynaklarında haberdar olan lider, organizasyonuna kuşkusuz daha fazla hâkim olmaktadır (Gönüllü, 2002: 9). Güç,

çalışanları büyüleyebilme ve taleplerini karşılayabilme yeteneğidir (Tosi ve Carroll, 1976: 212). Yani güç, yöneticinin, çalışanlarını peşine takip aynı yönde olmalarını sağlayabilmesidir. Güç, tek kişi için güçlüdür denemez. Etkileşim olmalıdır. Kendi kendine ya da insanlarla bağlantılanmadan bir güç unsuru oluşmaktadır. İnsanın gücü diğer insanlarla etkileşimde olursa fark edilebilmektedir (Koçel, 2001: 449). Güç, güçlü insanlara yakın olma, işletmede yüksek kademeli yönetici ve genetik olarak kendisinde mevcut olma şeklinde kişide bulunabilmektedir (Hicks ve Gullett, 1981: 46).

Sırasıyla inceleyeceğimiz yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç liderin faydalandığı en önemli beş güç kaynağıdır (Terry ve Franklin, 1982: 327).

Yasal güç, liderin işletmede yönetsel olarak sahip olduğu pozisyon sonucu elde ettiği güçtür (Feldman ve Arnold, 1993: 290). Bu güç, işletmenin koyduğu hedeflere ulaşabilmek için kullanılmaktadır (Holdford, 2003: 1780). Yasal güç, liderin işletmedeki yönetsel görevi nedeniyle sahip olduğu bir güçtür ve çalışanlar bu gücü kabullenmektedirler. İşletme yapısında üst mevkilere çıktıkça yasal gücün etkisi de artmaktadır (Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1998: 339). Örnek verecek olursak, bir otel işletmesinde çalışan genel müdürün yasal gücü, bölüm müdürünün yasal gücünden daha etkilidir.

Ödüllendirme gücü, liderin çalışanlara verdiği görevi yerine getirdiklerinde onları ödüllendirebilme yetkinliğidir (Holdford, 2003: 1780). Liderin çalışanlara bu şekilde önem vermesi ve bu ödüllendirme sistemini elinde bulundurması, liderin çalışanlar üzerindeki gücünü artırmaktadır (Feldman ve Arnold, 1993: 290). Bir yöneticinin çalışanlara ödül verebilecek güce sahip olması, bu gücün çalışanları işletmenin hedeflerine ulaştıracak bilincine getirebilmesi ve verilen ödüllerin çalışanları tatmin etmesi durumunda lider ödüllendirme gücüne sahiptir denebilmektedir (Kılıç, 2003: 69). Liderin kullanabileceği ödüllendirme araçları, yazılı veya sözlü takdir, terfi, zam ve ikramiye gibi çeşitlendirebilmekteyiz.

Zorlayıcı güç, liderin işletmenin ortaya konan kurallara uyulmaması veya koyulan hedeflerde aksaklıklar görülmesi gibi durumları kontrol altına alabilmek için çalışanları zorlaması veya cezalandırmasıdır (Feldman ve Arnold, 1993: 291). Zorlayıcı gücün temeli korkuya dayanmaktadır. Çalışanları liderin korkuttuğu her unsur güç kaynağı

olarak görülmektedir (Koçel, 1998: 451). Bu güç işletmede meydana gelen olumsuz durumlarda çalışanları kontrol altında tutmak için kullanılmaktadır. Örneğin bir otel müdürü bir çalışanıyla alakalı uygunsuz bir durumla karşılaştığında ona maaş kesintisi, izin iptali veya yazılı ihtar gibi cezalar verebilmektedir. Çalışanların uygunsuz bir durum yarattığında lider tarafından bu gibi müdahalelere maruz kalacağını düşünmesi, lidere zorlayıcı bir güç avantajı sağlanmaktadır. Esasında çalışanların lider varken daha düzgün çalışması, işe zamanında gelmesi ve kurallara eksiksiz uyması ceza almaktan korktuklarındandır (Kılıç, 2003: 70).

Uzmanlık gücü, liderinde çalışanların sahip olduğu teknik bilgi ve uzmanlığa sahip olmasından ortaya çıkan güçtür. Liderin işletme içindeki unsurlarla alakalı teknik bilgiye sahip olması onun kişisel özelliğidir. Yani liderin işletmedeki pozisyonuna göre belirlenmektedir (Feldman ve Arnold, 1993: 291). Bir liderin uzmanlık gücünün olması, o liderin liderliğini yaptığı işletmenin iş alanında uzman olması, daha fazla teknik bilgiye ve beceriye sahip olması ve o alanda tecrübesi olması gerekmektedir. Çalışanlarında daha fazla uzmanlığa sahip olması durumunda çalışanlar ona daha fazla saygı gösterir hatta çalışanlar tarafından örnek alınıp hayranlık duymalarını sağlayabilmektedir (Kılıç, 2003: 70). Lider çalışanları tarafından yaptıkları işle alakalı üst düzey bilgilere sahip olduğunu düşünüyorlarsa, çalışanlar o lidere otomatikman bağlanıp etkisinde kalabilmektedirler (Koçel, 1998: 452).

Karizmatik güç, liderin kendi fiziksel karizması ve karakteristik özellikleri ile çalışanları etkisi altına almasıdır (Holdford, 2003: 1781). Liderin kişilik özelliklerinin çalışanları etkilemesi, onların duygu ve dileklerine temas etmesi, karizmatik gücün göstergesidir. Karizmatik güçte uzmanlık gücü gibi liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanır işletmedeki görev durumuyla alakası yoktur (Feldman ve Arnold, 1993: 291).

Liderlerin çalışanlarını etkilemek için kullandıkları bu güçler örgütsel ve kişisel olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel güçler ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç olarak üçe ayrılmaktadır. Kişisel güçler ise karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak ikiye ayrılmaktadır. Bir liderin başarılı olabilmesi için örgütsel güçlerine ve kişisel güçlerine hâkim olması gerekmektedir. Lider bu iki gücü işletmenin hedeflerine

ulaşmasına katkı sağlamak için yoğun bir şekilde kullanılmalıdır (Terry ve Franklin, 1982: 327).

2.7. Başarılı Bir Liderin Taşınması Gereken Genel Özellikler

Etkin lider en basit şekilde, kendini takip edenlerin doğru yaptığını düşündüğü kişi olarak söylenmektedir (Hesselbein, Goldsmith ve Beckhard, 2000:10). Başka bir tanımla ise kişileri kendisine çok güçlü bir şekilde bağlayan kişidir. Çalışanlarına örnek olup onları işe motive etmek, işletmeye faydalı olabilecek düşüncelerin ortaya çıkabilmesini sağlamak, işletmeyi gelişime ve değişime hazır hale getirebilmek etkin bir liderin yapması gerekenlerdir (Argon ve Eren, 2004: 53).

Yapılan bazı çalışmalardan derleyerek bir liderin başarılı olabilmesi için hâkim olması gereken unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

Başarılı Bir Vizyon Oluşturmak: Etkili bir lider işletmenin ve çalışanların önüne işletme gerçeklerini göz önünde bulundurarak, umutlar, hayaller, olumsuzluklar ve fırsatların içinde bulunduğu, başarılabilmesinin mümkün olduğuna inandırılabilir etkileyici bir vizyon sunmaktadır. Bennis'e göre başarılı bir lider ileriye odaklanmaktadır ve ona göre çok çalışmaktadır (Pehlivanlı, 2002: 16).

Çalışanlarına Güvenmek ve Onların Güvenini Kazanmak: Liderlik kuramının temeli güvene dayanmaktadır. Bir liderin güven verebilmesi için donanımlı ve yeterlilik sahibidir. İşletmeye ve çalışanlara gönülden bağlı olmalı ve karakterinin sağlam olması gerekmektedir (Maxwell, 1999: 72). Ayrıca kendisi de çalışanlarına güvenmektedir. Çalışanlar üstlerinin kendilerine güvenmediğini hissederse, kendilerini işe tam manasıyla verememektedirler. Bu nedenle alt kademelere de sorumluluklar verip onların kabiliyetlerinin ortaya çıkması sağlanması gerekmektedir. Böylelikle kendilerine güvenildiğini hissedeceklerdir (Özel, 1992: 38). Ayrıca etkin bir lider sahip olduğunu yetenekleri çalışanlarıyla paylaşarak güvenlerini kazanabilmektedir ve onlara da işletmede bazı yetkiler verip karar mekanizmasına dâhil olmaları sağlayabilmektedirler (Yank, Barber ve Spradlin, 1994: 305).

Müşteri İhtiyaçlarına Odaklanmak: İşletmeyle alakalı tüm akışa hâkim olmak isteyen lider kendisini müşterinin yerine koyarak onlar gibi düşünmekte ve işletmesine eleştirel bakabilmektedir. Müşterisinin kendini anladığını hissettirebilen bir lider, müşteri ile iyi

ilişkileri sayesinde eğilimleri hakkında bilgiler alır ve müşteri taleplerini önceden kontrol edebilmektedir (Baltaş, 2003: 114).

İtidalli ve Kararlı Olmak: İtidalli ve kararlı olan bir lider, işletme meydana gelebilecek beklenmeyen bir durumda veya ani bir krizde sakin olmaktadır ve soğukkanlı davranmaktadır (Özel, 1992: 38). Etrafına sakin kalmalarını telkin etmektedir. Yine işletmeye koyduğu vizyonu oluşturmak ve hedeflerine ulaşmak, misyonunu gerçekleştirmek ve başarı sağlayabilmek için azimli olması gerekmektedir (Peker ve Aytürk, 2002: 51).

Temsil Niteliği Taşımak: Lider işletmenin en ön yüzüdür. Organizasyonu ve çalışanları temsil etmektedir. Bu sebeple işletmenin ve çalışanların, tüm haklarını savunan kişidir. İşletmenin ve çalışanların gelişimi, ilerlemesi ve büyümesi için çabalamaktadır. Ayrıca lider temsil niteliği taşıdığı için, örnek bir dış görünüşe, iyi bir diksiyona, kibar ve iyi niyetli davranış biçiminde olmalıdır (Peker ve Aytürk, 2002: 49).

Tutarlılık: İşletmenin hizmet ettiği iş kolu ile alakalı ihtiyacı olan tecrübeye sahip olmak lider için önemlidir (Dube ve Reneghan, 1999: 36). Liderin davranışlarının ve çalışanların liderlere olan davranışlarının belirleyicisi, liderin zekâsıdır. Yani lider zekâsıyla çalışanlarını etkileyebilmektedir (Fiedler ve Garcia, 1987: 46). Başarılı bir lider çalışanları ile onlara faydalı olacak bilgileri doğru biçimde paylaşmalıdır. Dolayısıyla çalışanlardan beklediği davranışları kendisi de çalışanlara uygulamalıdır. Kısacası işletme ve çalışanlar arasında saygın bir lider izlenimi bırakabilmesi için özü sözü dosdoğru birisi olarak algılanmalıdır (Baltaş, 2003: 115-116).

Farklılık Yaratma ve Heyecan: Etkili ve başarılı yönetici, misafirlerin gereksinimleri, rekabete hazır olmak ve şirket işleyişi ile ilgili prosedürlere farklılık katmayı başarabilen kişilerdir. Lider bunu başaramazsa, çalışanlar kendi koşullarını daha iyi hale getirebilecek yollar aramaya başlamaktadır. Yani işletmenin hedeflerine odaklanacak heyecanı yaratmak liderin elindedir. Etkin bir lider ulaşmak istenen amaca odaklanmaktaki kararlılığını çalışanlara göstermektedir. Bu sayede çalışanları motive olmasını sağlayıp heyecanlarını katlamalarını sağlamaktadır. Ve bu heyecanla çalışanların, işletmenin hedeflediği başarıya yönelmelerini sağlamaktadır (Baltaş, 2003: 115-116).

İş Hayatını ve Sektörü Tanımak: Etkili ve başarılı olan bir lider, piyasayı, ekonomik gelişmeleri, içinde bulunduğu iş alanı ile alakalı gelişmelerin öncesini ve sonrasını iyi bilmektedir ve sektörüne hâkimdir. İş dünyasının sırlarını bilen ve kendi kabiliyetleriyle çözümler sunabilen yöneticiler, bu ayrıcalıklı avantajları ile liderliklerini perçinleyebilmektedirler (Pehlivanlı, 2002: 17).

Hızlı Karar Alma: İyi bir lider, acil bir durumda sorunu çabucak değerlendirip tecrübeleriyle çözümlenmesini yaparak hızlıca karar alma yükümlülüğündedir. İyi bir lider aceleye getirmeden, kararsızlık yaşamadan, en uygun hızda ve zaman kaybetmeden karar verebilmektedir. Hisleriyle hareket etse bile gerçeklerden vazgeçmeyerek, korkusuzca verilen kararlar sayesinde her zaman başarıya ulaşabilmektedir (Pehlivanlı, 2002: 17). Geç verilen karar, karar değildir.

Başarıyı Ödüllendirmek: Başarılı bir lider, işletmede hedeflenen amaca ulaşıldığında çalışanlarının tümüne gerek tek tek gerekte toplu olarak hak ettikleri değeri vermektedir. Bu çalışanlara, değerli olduklarını hissettirir. Verilen bu değer yapılan bir kutlama veya ödüllerle pekiştirilmektedir. Bu durum çalışanı işine daha fazla motive edecektir. Aksi durumda ortaya konan başarının yok sayılması veya sönük bir şekilde geçiştirilmesi çalışanlarda olumsuz etki bırakmaktadır. İş motivasyonu ve tatminini negatif etkilemektedir. Dolayısıyla liderler, işletmede ortaya konan bir başarı varsa mutlaka o başarıyı ödüllendirmelidir (Baltaş, 2003: 116-117).

2.8. Otel İşletmelerinde Liderlik ile Alakalı Yapılmış Çalışmalar

İş dünyasında işletmelerin sürekliliği için önemli bir olgu olan liderlik, emek üzerine kurulmuş olması ve işletmedeki liderlerin ve iş görenlerin başarısının işletme başarısını etkilediği (Masry, Katara ve Demerdash, 2004: 113) otel işletmelerinde de önemli bir kavramdır (Watkins ve Sheehan, 2005: 26). Otel işletmeleri ile alakalı yapılan bilimsel araştırmalarda, otel işletmeciliği alanında yöneticilik yapacak insanların, liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiği ön görülmektedir (Pittaway, Carmouche ve Chell, 1998: 412). Ayrıca bu endüstride otel işletmelerinin üstlenmesi gereken en önemli görev, endüstrinin gelecekte ihtiyacı olan kaliteli liderleri yetiştirmektir (Brownell, 2005: 7). Fakat bu önemli gelişmelere rağmen turizm alanında liderlik, çok göz ardı

edilen ve gerekli önemin yeteri kadar verilmediği bir durum olmaktadır (Pittaway, Carmouche ve Chell, 1998: 408).

Otel işletmelerinde liderlik alanında yapılan dolaylı çalışmalarda Mintzberg'in yaptığı çalışmalar esas alınmaktadır. Liderliğin yöneticiliğin bir rolü olduğu söylenmektedir. Otel işletmelerinde liderlik alanında yapılan doğrudan çalışmalarda ise yöneticilerin liderliği kanıksanmış, liderlik özellikleri ve davranışları araştırılmıştır (Pittaway, Carmouche ve Chell, 1998: 412).

1977 yılında Nebel ve Stearns'ın yaptığı çalışma, otel işletmelerinde liderlik üzerinde yapılan ilk araştırmadır. Çalışmada Fiedler'in durumsallık yaklaşımı incelenmiştir. Çalışma Amerika'da 66 otel işletmesinde 654 çalışan üzerinde anket tekniği ile yapılmıştır. Araştırmada çalışanların liderlerinden bekledikleri liderlik tarzının tespit edilmesi konusu üzerine yapılmıştır. Yapılan çalışmada otel yöneticilerinin göreve yönelik liderlik tarzını benimsedikleri takdirde daha başarılı oldukları görülmektedir (Nebel ve Stearns, 1977: 69-76).

Diğer bir araştırma 1980 yılında araştırmacı Ley tarafından yapılmıştır. Yine Amerika'da gerçekleştirilen bu araştırma, bir zincir otel bünyesinde çalışan 7 genel müdür üzerinde gözlem tekniğinden faydalanılarak yapılmıştır. Araştırmada otel genel müdürlerinin liderlik, girişimcilik ve yenilikler yapma özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir (Ley, 1980: 66-67).

Ley'in yaptığı araştırmanın benzerini 1981 yılında Arnaldo isimli araştırmacı yapmıştır. Amerika'da 15 zincir otelde çalışan 194 yöneticiye anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada yöneticilerin liderlik rolüne çok önem verdikleri ve buna zaman ayırdıkları görülmüştür. Bu yöneticilerin önemli gördükleri diğer roller ise yenilik yapma ve girişimcilik olduğu gözlenmektedir (Arnaldo, 1981: 53-56).

1983 yılında Keegan, otel işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmada, otel yöneticilerinin faaliyetlerinde liderlik davranışlarının etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, otel yöneticilerinin paylaşımcı liderlik tarzını benimsedikleri fakat sadece bu tarz üzerinden hareket etmedikleri tespit edilmektedir (Pittaway, Carmouche ve Chell, 1998: 413).

1989 yılında Worsfold otel işletmelerinde liderlik ile alakalı yaptığı çalışma, İngiltere'de bir zincir otelde çalışan 28 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket ve görüşme tekniği uygulama tekniklerinden faydalanılmıştır. Bu çalışmada insana ve

göreve yönelik liderlik tarzını benimseyen yöneticiler incelenmiştir. Çalışma sonucunda, paylaşılmış liderlik tarzının önemli olduğunu fakat daha çok göreve yönelik liderlik tarzını benimsediklerini belirtilmektedir (Worsfold, 1989: 145-155).

1989 yılındaki başka bir araştırmada Shrott, yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzların önem sıralamasını tespit etmeye çalışmıştır. 62 yöneticiye anket tekniği uygulamıştır. Çalışma sonucunda yöneticilere göre en önemli roller, işleyişle ilgili sorunları çözmek, girişimcilik ruhuyla yenilikler kazandırmak ve liderlik yapmak şeklinde sıralanmıştır (Shrott, 1989: 121-130).

1994 yılında Tracey ve Hinkin araştırmasında dönüşümcü liderlik tarzı ile etkileşimci-davranışsal liderlik tarzları bakımından yönetici davranışlarını incelemiştir. Çalışma Amerika'da 6 otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin en etkin lider davranışları olarak dönüşümcü liderlik tarzı tercih edildiği tespit edilmiştir (Tracey ve Hinkin, 1994: 18-24).

2000 yılında Greger ve Petersen tarafından 6 büyük otelin genel müdürü ile yaptığı çalışmada, yeni bin yılda başarılı liderlik özelliklerinin neler olduğunu incelemiştir. Çalışmada mülakat tekniğini kullanmıştır. Araştırma sonucunda, işletmede örnek olma, temel değerleri koruma, kültürüne sahip çıkma, iletişim, acıma duygusu, vizyon, kişisel iletişim ve katılım, iş etiği ve yüksek enerji sahip olunması gereken özellikler olduğu tespit edilmiştir. Demode olmuş kurallar ve prosedürler, kendini beğenme, çalışanlara üstten bakma, teknolojiden uzak kalma ve tatminsiz yüksek egoya sahip olma kesinlikle terk edilmesi gereken özellikler olduğu tespit edilmiştir. Gençlik hevesleri ve girişimcilik, olayların komik kısmını yakalayabilme, ekip ile kutlama, teknolojiyi etkin kullanma, yaratıcılık ve karşındakini her daim dinleme gözden geçirilmesi gereken özellikler olarak tespit edilmiştir (Greger ve Peterson, 2000: 16-29).

2000 yılında Kay ve Rusette çalışmasında, turizm işletmelerindeki yöneticilerin başarılı olabilmeleri için ihtiyacı olan özellikler incelenmiştir. Çalışma 56 otel işletmesinde görev yapan yöneticilere anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda, yönetimsel düzeyde başarı sağlamak isteyen yöneticiler için en önemli yetkinliklerin liderlik ve etkileşim olduğu tespit edilmiştir (Kay ve Rusette, 2000: 52-63).

2001 yılında Testa yaptığı çalışmada liderlik konusuna farklı bir açıdan araştırmış ve çalışanların liderlerinin yöneticilik tarzlarını değerlendirmesi istenmiştir. Çalışma 49

restoran, 15 otel ve 9 seyahat acentesinde 112 müdür, 33 müdür yardımcısı ve 277 iş gören üzerinde yapılmıştır. Anket tekniği uygulanmıştır. Yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanlar üzerindeki algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, yöneticilerin %94'ünün işletmedeki çalışanlara uygulanan yönetim tarzın memnun olduğunu belirtirken, iş görenlerin %73'ü bu tespiti doğrulamaktadır (Testa, 2001: 80-89).

Chung-Herrera, Enz ve Lankau adındaki bilim adamlarının 2003 yıllarında yaptığı çalışmada, turizm işletmelerinde gelecekte çalışacak olan yöneticilerin liderlik davranışlarında olmak zorunda olan yetkinlikler incelenmiştir. Araştırmada dünya genelinde çalışan 735 yöneticiye faks yoluyla iletişime geçilmiştir. 8 faktör, 29 boyut ve 99 davranıştan oluşan lider yetkinlik modeli geliştirilmiş, gelecekte sürekliliği hedefleyen otel yönetimlerinin bünyesinde bulunduracağı liderlerde bu özelliklerin bulunması gerektiği söylenmiştir. Değişime ayak uydurabilme, yüksek verimlilik için zamanı iyi kullanma ve farklı durumlara göre hızlı aksiyon alabilme bu özelliklerin ilk üç sırasında yer almaktadır (Herrera, Beth, Enz, Cathy, Lankau ve Melenie, 2003: 17-25).

2003 yılında Cemalettin yaptığı çalışmada otel işletmelerinde liderlik davranışlarını incelemiştir. Yaptığı çalışmada İstanbul'daki otel işletmelerinde çalışan 121 yöneticiye anket tekniği kullanarak ulaşmıştır. Araştırmaya göre katılımcılar %36,4'ü liderliğin genetik olarak gelen bir özellik olduğunu belirtirken, %15,7'si bu görüşe katılmamıştır. Yine katılımcıların %57'si liderliğin eğitim veya zamanla tecrübe kazanarak sonradan elde edilebileceğini savunurken, %10,7'si liderlik özelliklerinin sonradan kazanılamayacağını belirtilmektedir (Hatipoğlu, 2003: 157-190).

2004 yılında Masry, Kattara ve Demerdash Mısır'daki otel işletmelerinde yaptığı araştırmada, 31 yöneticiye anket yoluyla ulaşmıştır. Çalışmada, Mısırlı ve yabancı uyruklu yöneticilerin liderlik yetkinlikleri ve aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar incelenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 15'i Mısırlı 16'sı yabancı uyrukludur. Araştırmada ne Mısırlı yöneticiler ne de yabancı uyruklu yöneticiler yüksek liderlik etkinliği seviyesine çıkamamışlardır. Sonuç olarak Mısırlı ve yabancı uyruklu yöneticilerin liderlik özellikleri arasında bir fark olmadığı görülmüştür. Diğer yandan her iki grubun kendilerine yakın bulduğu liderlik tarzlarının aynı olmadığı tespit

edilmiştir. Yabancı uyruklu yöneticilerin benimsedikleri tarz, göreve yönelik liderlik tarzı iken, Mısırlı yöneticiler ise insana yönelik liderlik tarzını benimsemektedirler (Masry, Katara ve Demerdash, 2004: 109-124).

Otel işletmelerinde bilim insanlarının araştırmalarında liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, liderliğin yöneticide bulunması gereken bir rol olduğu ve pozisyonları gereği lider olduklarını benimsedikleri tespit edilmiştir. Çalışmaların genellikle, başarılı bir liderin karakterinde bulundurması gereken özellikleri belirlemek ve etkin bir liderin nasıl davranması gerektiğini tespit etmek şeklinde iki ayrı şekilde yapıldığı belli olmaktadır. Ayrıca liderliğin yöneticinin en önemli rolü olduğu ve yöneticileri lider olarak gören araştırmalarda otel işletmelerinde göreve yönelik liderlik yaklaşımının daha çok uygulandığı tespit edilmiştir.

BÖLÜM 3. İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini ve Önemi

İş, belli bir sürede, belli insan ilişkileri çerçevesinde ve belli bir ücret karşılığında işletmenin hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdiği üretim faaliyetleridir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56). Tatmin, arzu edilen bir şeyin gerçekleşmesi, memnuniyetin içten gelmesi şeklinde anlamlandırılır ve bu arzu edilen durumun oluşması sonrasında ortaya çıkan mutluluğu ifade etmektedir (Biçkes vd.,2014: 100). İş tatmini ise çalışanın, işin tamamından yani işten, işi yönetenlerden, iş görenlerden ve işin operasyonlarından, sahip olmak istediği sakinleştirici ve iç huzur duygusudur (Piyal ve Çelen, 2000: 22).

İş tatmini, çalışanların biyolojik ve psikolojik duygularının ortaya konmasıdır. İş tatmini deyince öncelikle çalışanın verdiği emek karşılığında aldığı maaş, diğer çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri ve hedefe ulaşıldığında hissedilen duygu ön plana çıkmaktadır (Bingöl, 1996: 266). İş tatmini kavramı 1900'lü yıllarda konuşulmaya başlanmış, 1930-1940'lı yıllarda da önemsenmeye başlanmıştır (Arslan ve Acar, 2013: 283; Erşan vd., 2013: 116). İşletmelerde çalışanlara değer verme, onları işe motive etme ve iş tatmini gibi kavramlar 1930'lu yıllarda önemsenmeye başlanmıştır (Pelit ve Öztürk, 2010: 44).

İş tatminin soyut olması, işletmelerin yapısal farklılıkları nedeniyle her işletmede aynı sonucu vermemesi ve belli bir seviyeye sabitlenememesi nedeniyle kontrol altında tutulmalıdır. Ancak bu sayede yöneticiler, çalışanların motivasyonu düştüğünde anında müdahale edip sorun için gereken önlemleri alınabilmektedir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 305). İş tatmini birçok çalışmada farklı şekillerde ele alınsa bile esas olan, kişinin iç dünyası ve tecrübeleri ile sahip olduğu iş ve bu işin etrafındaki unsurlar arasındaki ilişkiler bütünlüğünün sonucudur (Kök, 2006: 293).

İş tatmini genellikle çalışanların iç dünyalarında olmasını arzuladıkları ile bu arzuların işletme tarafından karşılana bilirliliği birbiriyle örtüştüğünde tatmin gerçekleşmektedir. Yani çalışanın arzu ettiği ile elde ettiğinin uyumluluğu iş tatmini belirlemektedir.

Çalışanın yaptığı işin sonucunda elde ettiği sonuçtan ortaya çıkan tatmin ile çalışma sırasındaki iş tatmini birbirinden ayrıdır. Dışsal tatmin, yaptığı işin sonucunda elde ettiği sonuca göre duygu tatmini, içsel tatminde işi yaptığı sırada duyduğu haz ile oluşan tatmindir (Şimşek vd., 2014: 167). İşletmelerin, hedeflerine ulaşabilmeleri, işletmenin devamlılığı ve yoğun rekabet koşullarında ayak uydurabilmeleri için üst düzeyde çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu çabanın oluşması veya başarıya ulaşması, iş görenlerin işinden tatmin olmasıyla gerçekleşebilecektir (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014: 278).

İş tatmininin ilgi alanındaki, örgüte bağlılık, müşteri memnuniyeti, iş gören değişim sıklığı, iş gören işe gelip gelmeme durumu, çalışanlar arasındaki ilişkileri ya da sorunları ve çalışanların örgütten soğuması gibi kriterler sadece çalışanları değil işletmeyi de ilgilendirmektedir. Bu durumda iş tatmininin önemini ön plana çıkarmaktadır. İş tatmini, ihtiyaçların ne kadar önemsendiği veya beklentilerin ne derece göz önünde bulundurulduğu, çalışanların birbirlerine davranışları ve yönetilme yönelimleri ile ilgi önemli kriterlere sahiptir (Taşlıyan, 2007: 87).

İş görenlerin yaptıkları işin karşılığında beklentilerini sonucu olan iş tatmini, son zamanlarda çalışmalarda insan kavramı ön plana çıkınca değer kazanmaya başladı. İlerleyen bilimle beraber bilginin paylaşımı kolaylaşmış ve böylece iş tatmini, işletmede yönetimler ve iş görenler için işletmenin hedeflerine ulaşması ve devamlılığı açısından önem arz etmeye başlamıştır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 274). İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların problemleri ve bu problemlerin çözümleri, işletme içerisindeki iletişim ve etkileşimin artırılması, eğitim programlarının belirlenmesi, değişime ve gelişime açık bir yönetim planlaması yapılması ve çalışanların işlerine yönelik bakış açılarının belirlenmesi ve geliştirilmesi açısından çok büyük katkı sağlamaktadır (Sencan vd., 2013: 106).

Otel işletmelerinde, müşterinin işletmeye tekrar gelmesinin sağlanabilmesi, müşteri memnuniyeti, teknolojik gelişmeler ışığında rekabet koşullarına işletmeyi ayakta tutmak ve fırsatlardan yararlanmak, örgütün genel başarımları ve müşteriye verilen hizmetin kalitesi artırmak gibi etmenler hep insanla alakalıdır (Kaplan vd., 2013: 118). İnsan, önceden işletmenin üretim etmenleri olarak anılırken, değişen ve gelişen sosyo-ekonomik durumlardan ötürü işletmelerde ayrı bir yönetim alanı olarak insan kaynakları birimi oluşturulmuştur. İnsanın önemi artıkça işletme hedeflerine ulaşip, devamlılığı

sağlayabilmek için çalışan ile işletme hedeflerini ortak paydada buluşturabilmek amacıyla bu konuda uzmanlaşma gereği duymaktadır (Gürsel vd., 2012: 98). Özellikle büyümeyi ve gelişmeyi hedefleyen işletmeler, iş görenlerin maliyetlerinin giderek artması ve bu iş görenlerin işletme hedeflerini benimsemelerinin çok büyük öneme sahip olması nedeniyle yönetimler ve iş sahipleri iş tatmini konusuna daha hassas yaklaşımlarını sağlamaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253).

Yönetimler, iş görenlerin eksiklerini ve taleplerini önemsemeleri ve bu talepleri konusunda harekete geçmeleri, işletmenin belirlenen hedeflerinde ulaşmasında büyük önem arz eder. Ayrıca çalışanların işlerinden tatmin çalışmalarını sağlamak, çalışan giriş çıkış oranlarının azalmasına, çalışanları işe adapte olmaları sürelerinin azalmasına ve böylece işletmenin verimliliğinin artmasına neden olacağı gibi bu kalemlerdeki maliyetlerin dengelenmesini sağlayacaktır (Kaya, 2010: 220).

Otel işletmelerinde çalışanların, müşterilerle yüz yüze hizmet vererek ilgilendiği için iş tatmini çok önemlidir. Çünkü çalışanların işlerinden memnuniyetsizlikleri müşteriye ister istemez yansıyacaktır. Ve bu durum işletme için olumsuz bir tablo çizecektir. Bu yüzden otel işletmelerinde yönetimin ve liderlerin çalışanlarının iş tatmini konusuna ayrı bir önem vermesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde yönetimler ve liderler iş tatmini seviyesinin belirlenmesi, düzenlenmesi ve artırılması etkinliklerini gerçekleştirmesi beklenmektedir. Yönetimler ve liderlerin çalışana sadece maliyet değil insan denen sosyal bir unsur olduğunu, dolayısıyla çalışanların maddi beklentilerini yanı sıra sosyal ve duygusal gereksinimleri olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 168). Yani otel işletmelerinde işletmenin başarısında insan çok önemli bir etkidir. Bu yüzden, misafirlere devamlı yüz yüze hizmet verdiği için müşterilere sürekli güler yüzlü ve sevecen gözükp üst düzeyde ilgi ve alaka göstermek zorunda olmaları çalışanın iş tatmin büyük önem arz etmektedir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 191). İş görenlerinin iş tatminini göz önünde bulundurmayan işletmeler, çalışan işletmeyi sahiplenmemesi, işleyişteki olumsuzlukları düzeltmek için çaba göstermemesi, çalışanların işe keyfi olarak gelmemesi, çalışan giriş çıkış sıklıklarının artması, çalışanlar arasında çatışmaların artması, stresin ve kırgınlıkların çoğalması ve çalışanlarda psikolojik sağlık problemleri yaşanması kaçınılmaz olacaktır (Şimşek vd., 2014: 165).

İş tatmini, yönetimler ve liderler için, çalışanların işlerinde başarımlarını ve rantabilitesine etki edebileceğinden kesinlikle irdelenmesi ve önemsenmesi gereken bir durumdur. Eğer bu konu önemsenmez ve göz ardı edilirse çalışanlarda psikolojik ve biyolojik sağlık sorunları, performansta azalma, işe gelmeme ve işi bırakma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir (Güner vd., 2014: 61). İş tatmininin çalışanlar arasındaki önemi, iş tatmini sayesinde örgütsel rantabilite, işe devasızlık, işten ayrılma, işe kendini verememe, iş kazaları ve anlaşmazlık konularıyla alakalıdır (Kök, 2006: 294). Bu sebeplerden dolayı yönetimler ve liderler çalışanları iş tatmini konusunda memnun edebilmek için bazı çalışmalar yapmak durumundadırlar. Bu faaliyetler: işi çalışanlara daha cazip hale getirmek, ücret ve terfi adaletliliği ve çalışana yapabileceğinden fazla sorumluluk ve görevler vermemek olarak sayılabilir (Luthans, 2011: 144-145).

3.2. İş Tatmini ile İlgili Yaklaşımlar

İş tatmini ile alakalı araştırmalar güdülenme temelinde ilerlemiştir. Gdülenme ile ilgili ilk çalışmalar 1900'lü yıllarda Frederick Winslow Taylor ve Henry Fayol araştırmalarıdır. Taylor'a göre iş görenlerin güdülenmeleri daha çok ekonomik durumlarla alakalıdır. Gdülenmeyi sosyal açıdan ele alan Elton Mayo'ya göre ise liderlerin çalışanlarla kurdukları iyi etkileşimler çalışana olumlu etkisi olduğu yönündedir. Yapılan çalışmalarla iş tatmini ile motivasyon yaklaşımları 1930 yılından beri literatüre katkı sağlamaya başlamıştır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 254). İş tatmini ve motivasyon birbirine geçmiş konular olduğu için yaklaşımlarda da birbirlerine katkılar sağlamaktadır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 172).

Literatürde iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar iki ayrı grupta incelenmektedir. Birinci grup Kapsam Yaklaşımları yani içsel faktörler, ikinci grup Süreç Yaklaşımları yani dışsal faktörlerdir (Yaylacı vd., 2013:171). Bunlar: Kapsam Yaklaşımlar (içsel faktörler), Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımı, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Yaklaşımı ve Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı. Süreç Yaklaşımları (dışsal faktörler), Skinner'in Davranış Koşullandırma Yaklaşımı, Viktor Vroom'un Bekleyiş Yaklaşımı, Lawler ve Porter Modeli, J. Stacy Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı ve Locke'nin Amaç Yaklaşımı (Koçel, 2014: 732-733).

Maslov'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı: Bu yaklaşımda iki temel varsayım vardır. Birincisi, kişiler ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bazı davranışlarda bulunurlar. İkinci varsayım ise, kişilerin ihtiyaçları belli bir sıralama içerisinde. İlk ihtiyaçlar karşılanmadan sonraki ihtiyaçlar göz önünde bulundurulmaz. İnsanı belli davranışlara yönlendiren bu ihtiyaçların karşılanıp karşılanmaması, insanların tatmin durumunu belirlemektedir. Bu süreçte önem ifade eden durum, işletmenin çalışanın bu ihtiyacını karşılayacağını hissettirmesi ve çalışanın tatmin olmasının gerçekleşeceği düzenin sağlanmasıdır (Koçel, 2014: 734). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı görme ve kendini gerçekleştirme olarak aşağıdan yukarı doğru sırasıyla beş ihtiyaçtan oluşmaktadır (Şimşek, 2014: 152).

Frederick Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımı: Bu yaklaşımda işletmede etkenlerin bazıları tatmin ve tatminsizlik üzerine kurulmaktadır. Bu yaklaşım içsel ve dışsal faktörler olarak iki kısımdan oluşur (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 40). Yani çalışanı motive eden iki etmen vardır. Birincisi, alınan sorumluluk, yükselme yani işin kendisi gibi motive eden etmenler, diğeri ise çalışma şartları, ücret ve maaşın zamanında verilmesi gibi sağlığa uygunluk etmenleridir. Hijyen etmenleri bir işletmede olması gereken ana kriterler, yani olmazsa olmazlardır. Hijyen etmenlerinde sıkıntı olursa çalışanın motive kalması çok güçtür. Hijyen etmenleri çalışan için gerekli olan çalışma ortamını sağlamaktadır. Esasında çalışanı motive edici etmenlerin oluşması iş tatmini sağlamaktadır (Yaylacı vd., 2013: 174; Koçel, 2014: 738). Araştırmacının çalışmalarına göre tatmin olmanın karşıtı tatminsizlik değil tatmini oluşturan unsurların ortadan kalkmasıdır. Tatminsizliğin karşıtı ise tatmin olmak değil tatminsizliği oluşturan unsurların ortadan kaldırılmasıdır. Yani tatminsizliği oluşturan unsurları ortadan kaldıran yönetici veya lider çalışanları güdülemiş olmamaktadır. Sadece çalışanlar için uygun bir çalışma ortamı sağlamış olmaktadır. Kişileri güdülemek için, işin direk kendisinin sonuçlarından kaynaklı etkenleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 106).

McClland'ın Başarma İhtiyacı Yaklaşımı: Bu yaklaşım üç temel unsuru ele almaktadır. Bunlar; ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarma ihtiyacıdır. Buradaki temel esas kişinin hangi ihtiyacı benimseyeceği ve işletmenin işleyişinin ona göre kurulmasıdır. Bireyin kendi ihtiyaçlarına göre düzenlenen iş ortamında tatmin olma olasılığı daha yüksektir (Yaylacı vd., 2013: 175-176; Koçel, 2014: 739).

Araştırmacıya göre kişinin bünyesinde başarılı olma hırsı zaten bulunmaktadır. Fakat bunun ortaya çıkması için ortamın yaratılması gerekli olabilir. Kişinin kendi branşında en iyi olma, en iyiye ulaşma arzusu ‘başarı güdüsü’ diye adlandırılmaktadır (Şimşek vd., 2014: 156).

İlişki kurma isteğinde olan kişiler, sevilmeyi önemser, organizasyonda ağırlığı olan bir kimlik sahibi olmak ister ve diğer çalışanlarla etkileşime girmek ister. Güç kazanma ihtiyacı olan kişiler, diğer çalışanların üzerinde baskı oluşturabilecek bir güce sahip olmak ister, bu gücü elde ettiğinde rakibi ve rekabeti severler, güçten gelen konumun kişiye kazandırdığı statü onlar için önemlidir. Başarısı güdüsü olan ise, kişisel olarak sorumluluk alarak mevcut problemin üstesinden gelmek isterler ve o amaca yönelirler. Elinde bulundurduğu güçle orta düzeyde zorluğa sahip hedefler belirleyip o hedefi ulaşmak için risk almaktadırlar. Ve aldıkları riskle elde etmek istedikleri sonuca ulaşmak için yüksek gayret sarf etmeye hazırdırlar (Aşan ve Aydın, 2006: 107).

Clayton Alderfer’in ERG Yaklaşımı: bu yaklaşımda insanın davranışlarını etkileyen unsurlar, var olma ihtiyacı, aidiyet-ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacıdır. Buradaki esas ilke Maslov’un yaklaşımına benzemektedir. Burada da önce alt seviye ihtiyaçlar sonra da üst seviye ihtiyaçlar ivedilikle karşılanmalıdır (Yaylacı vd., 2013: 178; Koçel, 2014: 739). Var olma ihtiyacı, bireyin biyolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Yani yapılan işin sonucunda elde edilen maddi kazançtır. Aidiyet- ilişki kurma ihtiyacı, bireyin organizasyon için önemli olan kişisi ya da kişileriyle etkileşime geçmek istemesidir. Genellik diğer çalışma arkadaşları ile karşılanan bir ihtiyaçtır. Gelişme ihtiyacı ise, kişinin kendi yetenekleri ile kişilere etki kurma isteği, yaratıcılığı ile işletmeye pozitif üretim sağlama istediği ve bu etkileri oluşturmak için kullandığı kabiliyetlerini geliştirmek, yeni yetenekler elde etmek istemesidir (Aşan ve Aydın, 2006: 105).

Skinner’in Davranıl Koşullandırma Yaklaşımı: Süreç yaklaşımlarında olan bu yaklaşımda kişiler, ortaya koydukları çalışma sonucunda elde edecekleri kazanımları geçmiş tecrübelerden faydalanarak davranışı yapıp yapmamaya karar vermeleridir. Yani çalışanın içinde bulunduğu şartlar nasıl davranacağına karar vermesine katkı sağlamaktadır. Çalışan davranışı tatmin edici bulduğu takdirde aynı davranışta tekrardan bulunacaktır. Eğer çalışanın bu davranışı için sarf ettiği gayret işletme için uygunsa,

işletme aynı davranışı aynı performans ile tekrar etmesini isteyecektir. Çalışanını bu amaca yönelik motive etmek için ödüllendirecektir (Yaylacı vd., 2013: 182; Koçel, 2014: 741-742).

Viktor Vroom'un Bekleyiş Yaklaşımı: Süreç yaklaşımlarından olan bu yaklaşımda beklenti kuramına göre, insanlar düşünen, fikir sahibi olan zeki canlılardır. Kişiler şu an ki durum ve gelecekte gerçekleşecek durumlar için yapacakları davranışlar hakkında seçim yaparlar. Bu yaklaşıma göre kişinin sonuca ulaşma motivasyonu ile sonuçta elde edilecek kazancın çarpımına eşit olmasıdır. Yani bir kişinin bu gücü, tüm sonuçların değerleri ile sonuçların gerçekleşmesi olasılıklarının çarpımına eşittir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 41; Şimşek vd., 2014: 159). Viktor Vroom'un bekleyiş yaklaşımına göre, insanın yaptığı iş için harcadığı çaba, onun ödülü isteme yoğunluğuna ve ödül alma ihtimaline bağlıdır. Eğer çalışan harcadığı çaba sonucunda bir ödül elde edeceğine inanıyorsa ve bu ödül çalışana işletmede kazanımlar elde etmesine neden oluyorsa işinden memnun kalacaklardır (Koçel, 2014: 745).

Lawler ve Porter Yaklaşımı: Bu yaklaşım Vroom'un yaklaşımı temel alınarak ileri sürülmüştür. Bu yaklaşımda Vroom'un ortaya koyduğu verilere ek olarak, bilgi, sarf edilen gayret, beceri ve yetenek, algılanan rol değişikliklerine göre elde edilen başarımların ödüllendirilmesi tezine dayanmaktadır (Şimşek vd., 2014: 160). Bu yaklaşımda çalışan, gösterdiği performans göz önünde bulundurularak ve performans katkıları diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında orta çıkan sonuca göre, maddi ya da manevi olarak ödüllendirilmelidir (Koçel, 2014: 746). İçsel ödüller, çalışanın işletme sergilediği performansa göre işletmenin üst düzey gereksinimlerini gidereceği diye verdiği ödüllerdir. Dışsal ödül ise, çalışanın işletme sergilediği performansa göre işletmenin alt düzey gereksinimlerini gidereceği diye verdiği ödüllerdir. Bu yaklaşımda bir ödülün ödül olarak görülmesi için alan kişinin o ödülde tatmin olması ve performansının karşıladığını düşünmesi gerekmektedir (Çakmur, 2011: 760).

J. Stacy Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre, çalışanın iş yerinde ki eşitlik ya da eşitsizlik konusundaki fikirleriyle iş tatmin düzeyi belirlenebilmektedir (Çelik, 2011: 10). Çalışan kendi sarf ettiği çaba sonrasında ki kazanımları ile diğer çalışanların sarf ettiği çaba sonrası elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik görürse işten tatmin olma düzeyinde düşme söz konusu olmaktadır (Koçel,

2014: 748). Çalışan diğer çalışanların elde ettiği sonuçlara göre tespit ettiği eşitsizlikler nedeniyle işletme açısında negatif sonuçlara sebep olabilecek tavırlar sergileyebilir. Bu tavırlar, işe mazeretsiz gelmeme, işi bırakma gibi sert veya performans düşüklüğü, karşılaştırma ölçütlerinin değiştirilmesi gibi hafif olabilmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 211). Eşitlik yaklaşımı, çalışanların işyerindeki davranışlarının anlaşılabilmesini sağlamaktadır. Eğer çalışanlar eşitlik hissederse, çalışanların işe bakışları, hedeflenen planların sahiplenilmesi ve işletmeye ilişkin düşüncelerinde olumlu etkiler doğurmaktadır, eşitsizlik hissedilerse çalışanların işe bakışları, hedeflenen planların sahiplenilmesi ve işletmeye ilişkin düşüncelerinde olumsuz etkilere neden olacaktır (Şimşek vd., 2014: 161).

Locke'un Amaç Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre çalışanlar için belirlenen amaçlar, çalışanın motivasyonunu etkilemektedir. Eğer çalışana kendi yetenek ve kabiliyetleri üzerinde ve kişi için gerçekleştirmesi zor bir amaç ise motive olması da o derece zorlaşmaktadır. Tam tersine eğer çalışana kendi yetenek ve kabiliyetlerine denk ya da altında ve kişi için gerçekleştirmesi kolay bir amaç ise motive olması da o derece kolaylaşacaktır (Koçel, 2014: 750). Bu yaklaşıma göre kişisel amaçların ortaya konması motivasyonu dört şekilde etkilemektedir. Bunlardan ilki, çalışanın hedefi kendisinin belirlemesi işe daha iyi yoğunlaşmasını sağlar. İkincisi çalışanların çalışma sistemlerinin düzenlenmesini ve verimliliğin artırılmasını sağlar. Üçüncü olarak bu hedefler, rakip işletmelerle oluşan rekabet ortamında başarıya odaklanılmasını ve karlılığı artmasını sağlar. Ve dördüncü olarak ise, çalışanlar işletmenin esas amaçlarının farkındaysa ve benimsemiş ise o hedefe işletmeye en faydalı şekilde ulaşmanın planlarını yaparlar (Şimşek, 2014: 162).

3.3. İş Tatminine Tesir Eden Unsurlar

İş tatminine tesir eden etmenler bireysel unsurlar ve örgütsel unsurlar diye ikiye ayrılır (Yılmaz ve Karahan, 2009: 199; Ay vd., 2015: 808). İş tatmini insanların kişiden kişiye farklılık gösterdiği bir kavramdır. Bu farklılıklar kişinin kişisel özelliklerine ve bunların önem derecesine göre değişir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253; Saranya, 2016: 43; Sia ve Tan, 2016: 19). Şimdi aşağıda iş tatminini etkileyen etmenleri inceleyeceğiz:

3.3.1. İş Tatminine tesir eden bireysel unsurlar

İnsanın doğuşu ile birlikte genetik olarak elde ettiği özellikler ile yaşamı boyunca deneyimleyerek elde ettikleri kişisel unsurlar iş tatmini için çok önemlidir (Âşık, 2010: 38). Bu bireysel unsurlar kişilerin doyumlarının farklılaşmasına da neden olmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2010: 253). Cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve statü kişilerin iş tatminine tesir eden bireysel unsurlar olarak incelenebilir.

Cinsiyet: Cinsiyet ile iş tatmini arasında yapılan çalışmalarda uyumsuzluklar olduğu görülmüştür. Araştırmalarda cinsiyet için bulunan iş tatmini sonuçlardaki farklılıkların sebebi başka unsurlarla olan ilişkileri olduğu düşünülebilir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255). Toplumun kadına veya erkeğe ön gördüğü misyon, işletmelerde kadın ve erkeğin davranışlarında farklı etkilere sebep olmakta ve iş hayatına ve işe yaklaşımlarında farklılıklar gözetilmesine neden olabilmektedir (Gürsel vd., 2012: 117).

Yaş: Kişinin sahip olduğu yaş, kullandıkları karar mekanizmaları, tutumları, bilgi birikim ve becerileri, hareketleri farklı farklı etkileyebilmektedir. Bu sebeple kişinin fikirleri, tutumları, düşüncelerinde yaş unsuru nedeniyle farklılıklar olabilir (Aşık, 2010: 38). Yaşı genç olan çalışanın iş tatmin düzeyi ile ileri yaştaki bir çalışanın iş tatmin düzeyi aynı değildir. Genç yaştaki çalışan daha zor tatmin olurken, ileri yaştaki çalışanın iş tatmini daha kolay olacaktır. Dolayısıyla yaş ilerledikçe tecrübe de arttığı için iş tatmin düzeylerinin de artmasını sağlamak kolaylaşacaktır (Baltacı vd., 2014: 66). Genç yaştaki çalışanların zihinleri iş dışındaki daha cazip şeylere de takılacağı için işe kendilerini tam anlamıyla vermeleri zor olacaktır. Bu sebeple işe bağlılık seviyelerini istenilen düzeye getirmek zor olmaktadır. Orta yaştaki çalışanlar ise artık iş hayatını tanımış ve iyice alışmıştır. İş sonucundaki tatmin düzeylerini ölçmek genç yaştakilere göre ölçmek anlamlı olacaktır. Orta yaş çalışanları daha fazla işlerde emek sarf ettikleri için o an ki durumla geçmişi karşılaştırmak ve ona göre bir davranış sergilemek onlar için karar vermelerini sağlayan önemli bir etken olacaktır. Yaşlı çalışanlar ise değişime ve gelişime direnen kesim olarak önümüze çıkmaktadır. Yaşlı bireyler stresli ortamlarda kaçan, hırslı az olan ve teknoloji ile arasında mesafesi olan gruptur. Bu grupta iş tatminin yanı sıra iş verimliliği konusunda da düşük seviyede faydalı olabilecekleri söylenebilir (Gürsel vd., 2012: 116-117).

Eğitim Durumu: Eğitim durumu da iş tatmini için çok önemlidir. Eğitimi bir çalışan ile eğitimsiz ya da eğitim düzeyi düşük bir çalışanın iş tatmin düzeyleri arasında farklılıklar olabilmektedir. Genel olarak yüksek eğitimi çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksektir. Düşük düzeyde eğitim sahibi çalışanların iş tatmini oranı ise düşüktür diyebiliriz (Âşık, 2010: 40). İnsanlar eğitim seviyelerinden düşük düzeyde bir işte çalıştıklarında sorunlar yaşayabilirler ve bu sebeple iş tatmini seviyesinin düşük olma olasılığı fazladır. Aynı şekilde eğitim seviyelerinden yüksek düzeyde bir işte çalıştıklarında ise stres yaşadıkları için bu durum iş tatmininin düşük seviyede olmasına neden olabilmektedir (Âşık, 2010: 40). İnsanlar yaşadıkları yerlerdeki kültür ve ekonomik şartların etkisinde kaldığından meslek seçimleri de ona göre şekillenmektedir. Bu yüzden içinde bulunduğu şartlar çerçevesinde eğitimini almıştır. Dolayısıyla yüksek düzeyde eğitim almış kişilerin iş algıları ile eğitim düzeyi düşük kişilerin iş algıları arasında farklılıklar olacaktır (Grsel vd., 2012: 117). İnsanların eğitim düzeyleri arasındaki bu farklar işletmedeki tatmin düzeylerine de yansımaları kaçınılmazdır.

Statü: Statü, çalışanın işletme içerisindeki işleyişin içindeki yeri ve işleyişte sorumluluğunu üstlendiği iştir. Bu statü çalışana, iş çevresinde de kendi özel hayatında da birtakım kazanımlar sağlamaktadır (zaydın ve zdemir, 2014: 255). Bir çalışanın tecrübesinin kanıtı, işletmedeki çalışma sresidir. Özellikle alışan bu tecrübesini uzun yıllar boyu tek bir işletmede kazandıysa bu durum iş tatmin düzeyinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Kişi aynı işletmede uzun yıllar çalıştığı için işini ve iş alanını iyi tanır. Bu sebeple kazanımları ve beklentileri örtüşmektedir. Böylece bu özellikteki çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması doğaldır. İşe yeni başlayan ve tecrübesiz olan çalışanın, uzun süredir çalışan tecrübeli çalışana göre iş tatmin düzeyi düşüktür. Bunun nedeni, tecrübesiz çalışanın iş hayatından umut ettiği kazanımları elde edebilmesi için zaman ihtiyacı olduğu ve umut ettiği kazanımları o anlık gerçekleşebilmesinin g olmasından kaynaklanmaktadır (Âşık, 2010: 42).

Zekâ: Zekâ, insanın düşünme, fikir yürütme, gerçeklere objektif yaklaşabilme, olayları mantık çerçevesinde irdeleyip sonuçlar çıkarma, ahlak ve feraset olarak tanımlanmıştır (TDK, 1988). Fakat zekâyı bilim açısından tanılandırmak için onun psikolojik açıklamasına bakmamız gerekmektedir. Psikolojik açıdan zekâ, soyut düşünebilme, anlayabilme, tecrübelerini önüne çıkan yeni durumlarda kullanabilme, fikirlerini beyan

etme, hafıza, problemlere soğukkanlı çözümler bulabilme, bildiklerini uygulayabilme gibi beynin yetkinliklerini kullanabilme olarak adlandırılmaktadır (Budak, 2000: 53). Zekânın, iş tatmini anlamında kendi başına belirleyiciliği yoktur. Fakat bilinmesi gereken yapılacak her iş için belli bir zekâ seviyesine gerek vardır. Yani çalışan, verilen görev ve sorumluluğu yerine getirecek zekâyâ sahip değilse işini severek yapamamakta, işinden tatmin olmamaktadır.

Tecrübe: Geçmişten günümüze gelene kadar biriken bilgi birimi ile iş tatmini arasında birbirini girmiş bir ilişki vardır. Çalışanlar iş başlangıcından itibaren iş tatmin düzeyleri artarsa daha iyi statü elde etmektedir. Buda işinden daha da fazla tatmin olmasına nede olmaktadır (Baysal, 1987: 268). Çalışan işe yeni başladığı için kendisi göstermesi gerekmektedir ve iş bu nedenle daha cazip gelmektedir. Ayrıca yeni başladığı işten yeni şeyler öğrenip yeteneklerini artıracak olması iş tatmin düzeyini artırmaktadır. Fakat zamanla iş tatmin düzeyinde düşüş gerçekleşecektir.

Kişilik: Kişilik, insanın geçmişten günümüze gelene kadar oluşan düşüncelerine dayanan ve iş tatmini hakkında ne hissettiği konusunda belirleyici bir etkidir. Sürekli olarak içerden ve dışardan gelen etmenlerden etkilenen, genetik olarak gelmiş yetenekleri, sonradan öğrendiği ve kendisini geliştirerek elde ettiği bilgi ve birikimi, motivasyonlarını ve bütün kişisel davranışlarını içine almaktadır. Yani kişilik özelliklerinin oluşmasında kişinin kalıtsal özellikleri ile çevresel etmenlerin etkisi olduğunu söylenebilir. Çevrenin etkisini ele aldığımızda, kişinin yaşadığı ve çalıştığı ortamda ki toplumun özelliklerinde etkilenerek, tüm insanlarla ortak bazı özellikleri olduğunu söyleyebiliriz (Tınar, 1999: 93).

3.3.2. İş Tatminine tesir eden örgütsel unsurlar

İşletme başarılı iken çalışanların başarısız olması veya çalışanlar başarılı iken işletmenin başarısız olması zordur. İkisi de birbirini tesir eder. Örgütsel unsurlar iş tatmini konusunda çalışanları önemli derece tesir eder (Park ve Cho, 2016: 68). Bireyin, unsurdan unsura tatmin düzeyi değişiklik gösterir. Mesela, bir çalışan ücret unsurundan tatminsizlik yaşarken diğer unsurundan tatmin düzeyi yüksek çıkabilmektedir (Budak, 2000: 48). Kişilerin iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörleri, ücret, işin niteliği,

yükselme(kariyer) olanakları, çalışma grubu, çalışma koşulları, yönetim biçimi, iletişim yapısı ve rol yapısı olarak sıralayabiliriz.

Ücret: Örgütsel unsurların en önde gelenlerindedir. Ücretin, geçmiş çalışmalarda değil günümüzde dahi en etkili motivasyon aracı olduğu bilinmektedir (Sabuncuoğlu, 2001: 148).

Çalışanların ücrete yönelik eğilimleri, kazanç sağlama ve yapılan işin hakkını verip ödülünü alma olarak bu iki etkene dayanmaktadır. Kazanç sağlama, çalışanın işine daha fazla sahip çıkmasına ve yaratıcı olmasına neden olmaktadır. Ücret ise çalışanların yaptıkların işin sonunda elde ettikleri ödüldür (İnayet, 2000: 55). Çalışanların büyük bir kısmı ücreti, işletmenin kendilerine verdiği değer karşılığı olarak görmektedir. İşletmelerin çalışanlara aktardığı paranın büyük kısmını oluşturan ücret, çalışan için elde edilen başarının karşılığı ve temel ihtiyaçlarını karşılamayı sağlaması açısından çok önemlidir (Kazanç, 1997: 12).

Çalışanın bireysel özellikleri, yetenekleri ve verilen sorumlulukları yerine getirebilme kabiliyetlerine göre belirlenen ücretin, aynı kategoride çalışan çalışma arkadaşlarıyla belli bir dengede ayarlanması gerekmektedir. Eğer bu denge sağlanırsa çalışanların iş tatmini gerçekleşebilecektir (Kazanç, 1997: 13).

İşin Niteliği: Çalışanların monoton bir şekilde tekrarlanan işleri istemedikleri yapılan araştırmalarda belirlenmiştir. Rutin devam eden iş çalışanı bunaltır ve boşa zaman kaybı olduğunu düşünmesine neden olmaktadır. Çalışılan işte tekrar sayısı azalır iş tatmin düzeyi artmaktadır.

Bağımsızlık, çeşitlilik ve beceri ve kabiliyetlerin kullanılabilmesi bu faktörde önemli üç öğedir (Kazanç, 1997: 9).

İnsanların doğasında olan bağımsızlık duygusu işyerinde baskı altında olmayı sevmeyen çalışanların vazgeçilmezidir. Çalışanlar işlerine el atılmasını ve emrivaki yapılmasını sevmemektedir. Çalışanlar genellikle iç benliklerini tatmin etmek ve yeteneklerini daha rahat geliştirmek istedikleri için özgürce çalışmak isterler ve kendilerine sorumluluk verilmesini beklemektedir. Bu ortamı çalışanlarına sağlayan ve merkeziyetçi yönetim anlayışına dayanmayan yönetimler, çalışanın işini sahiplenmesi ve sevmesi, kendi başına da işi sağlıklı bir şekilde götürmesi, çalışanın işini yapabilecek özgürlükte inisiyatife sahip olması iş tatmin düzeyini oldukça artıracaktır. Sanayi işletmelerindeki

makineleşme sebebiyle iş bölümü sayısının fazla olması ve bazı işlerde üstünlükler oluşması olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Monotonluk bu sonuçların başında gelmektedir. Monotonluk çalışanların işlerinden memnuniyetsiz olmalarına neden olan önemli bir unsurdur (Kazanç, 1997: 11). Monotonluk, çalışanların başka birimlerde çalıştırılması, dinlenme sürelerinin ayarlanması, çalışma alanlarına işin niteliğine göre rahatlatıcı müzikler verilmesi, çalışma saatlerinin ayarlanması gibi önlemlerle giderilebilir (Kazanç, 1997: 11).

Aynı şekilde çalışanın sorumlu olduğu iş alanlarının fazla olması da çalışana aşırı yüklenme olacağı için strese girmesine neden olabilmektedir. Bu stres tükenmişliğe ve çalışanların psikolojilerinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle orta halli iş alanı çeşitliliği olan işletmelerde iş tatmini düzeyi daha normal düzeydedir. İnsanlar yaptıkları işte verdikleri çabanın sonucunu kolayca görebilecekleri bir iş tarzı iş tatmin düzeyini yükseltecektir (Baysal, 1987: 34).

Çalışanın yaptığı iş, eğer onun bilgi beceri ve kabiliyetlerinden faydalanarak yapılıyorsa ve yeteneklerini daha da geliştirmesine imkân veriyorsa işinden daha fazla tatmin olmasını sağlayacaktır (Başaran, 1994: 203).

Yükselme (Kariyer) Olanakları: Her çalışan işinde üst kademelere yükselmek isteyecektir. Çalışanlar işlerinde yılların verdiği deneyimle tecrübe kazanıp bilgi birikimi arttıkça üstlerinden daha fazla sorumluluk istemektedir. Sorumluluk aldıkça da daha itibarlı konumlara yükselmeyi talep etmektedirler. Bunun sebebi çalışanlar işlerinde uzun süre çalışıp uzmanlaşınca işi monoton hale gelmekte ve elinde bulundurduğu sorumluluk çalışana yetmemektedir (Özel, 1985: 42). Çalışan yükselme olanaklarından faydalanması ile daha iyi maaş, daha güzel çalışma ortamı, daha rahat bir yaşam tarzı olacaktır (Kazanç, 1997: 17). Dolayısıyla işletmede çalışanlar için yükselme olanakları olması çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyecektir.

Çalışan işletmesinde terfi olanaklarının olmadığını veya zor olduğu hissine kapılırsa bu durum çalışanın işine motive olmasını zorlaştıracaktır. Ayrıca yükseltme tercihlerinde tecrübe, deneyim ve kabiliyetler değil de torpil işliyor ise yine çalışanda olumsuz oluşacak, iş tatmin düzeyi azalacaktır (Eren, 2000: 232).

Çalışma Grupları: İş görenin, ekip çalışması gerektiren işlerde, çalışma grubuyla iyi anlaşması ve grupta birliktelik duygusunun üst seviyelerde olması iş tatmin düzeyini

olumlu tesir etmektedir (Baysal. 1987: 34). Çalışanların iş dışında çalışma arkadaşları ile sosyalleşmesi çalışanların monotonluktan kurtulmalarına neden olabilecektir. Çalışanlar arasında bu birliktelik kuvvetlendikçe iş gücü devir hızında azalma, iş tatmini düzeyinde yükseliş olması kaçınılmaz bir durumdur. Dolayısıyla çalışanın, işini yaptığı zamanlarda ya da işi sonrasındaki zamanlarda diğer çalışanlarla etkileşim halinde olması ve bu çalışma arkadaşı grubundan memnun olması, iş görenin işe sadakatini ve işe tatmin düzeyini artıracaktır (Başaran, 1994: 204).

Çalışma Koşulları: Çalışanın iş yerinde işine daha fazla zaman ayırmak zorunda kalması nedeniyle çalışanın kendi özel hayatına zaman ayıramaması iş tatminsizliğine yol açmaktadır. İş çalışma saatleri daha esnek veya düzenli olursa çalışanın sosyal yaşamı daha düzenli hale gelir ve iş tatmin düzeyine olumlu katkı sağlamaktadır.

İş görenler, işyerindeki çalışma ortamlarının ısı, gürültü, temiz hava, sağlığa uygunluk ve düzen gibi koşullarının çalışmaya uygun olup olmamasına son derece önem vermektedir. İşletme bu koşulların uygunluğu çalışanlara sağlayamadığı zaman çalışanlar arasında tatminsizlik düzeyi yükselecektir ve bu durum şikâyet sebebi olacaktır (Kazanç, 1997: 14).

İşletmeler çalışanlarının iş yerindeki sosyal alanlarına (yemekhane, tuvalet ve dinlenme alanı) gereken önemi vermemesi veya yetersiz olması çalışanlar arasında tatminsizlik olmasına neden olacaktır (Budak, 2000: 47). Ayrıca işletme çalışanların iş esnasındaki çalışma alanı ve iş aletleri konusunda titiz olması ve eksiksiz çalışanlarına sunması iş tatmin düzeylerini olumlu etkileyecektir. Son olarak işletme çalışanlarına, ulaşım imkânı sağlaması ve boş zamanlarını geçirmek için sosyal alanlar ve imkânlar sunması ayrıca buralara rahat gidip gelmek için servis araçları tahsis etmesi çalışanların tatmin düzeyleri için son derece olumlu etkiye neden olacaktır.

Yönetim Biçimi: İşletmede çalışan yöneticilerin, iş görenle ilişkileri, teknik kapasiteleri tecrübeleri, işleri yürütme biçimi ve becerisi, yönetim tarzı çalışanların tatmin düzeylerini tesir etmektedir. Örneğin demokratik lider tarzının, otokratik veya otoriter liderlik tarzından daha fazla iş tatmininin yüksek olmasına fayda sağladığı bilimsel çalışmalarda belirtilmiştir. Yöneticinin çalışana değer vermesi, bunu hissettirmesi ve çalışanları arasındaki ikili ilişkilerinin samimi, olumlu, yapıcı ve içten olması çalışanın işinden memnun olmasını ve tatmin düzeyinin yüksek olmasını sağlayacaktır (Bingöl,

1996: 14). Dolayısıyla çalışanın yöneticisine karşı olan güveni artacak ve yöneticisinden gelen direktifleri memnuniyetle yapacaklardır.

Çalışanlar genellikle yaptıkları işle alakalı başkalarından iyi sözler duymak istemektedirler ve eleştirilmeyi sevmezler. Yani çalışanın yaptığı işin övülmesi onu mutlu edecektir ve gelecekte işini daha yapması için motivasyon sağlayacaktır. Bu sebeple çalışan liderinde takdir beklemektedir. Yaptığı işin övülmesini arzu eder. Çalışanların bu arzuları yöneticiler tarafında göz önüne alınıp çalışanların yaptıkları işten biraz olsun övgü ile bahsedip takdir ederlerse çalışanın iş tatmin düzeyi de yükselecektir (Başaran, 1994: 204).

Çalışanlar yaptıkları iş esnasında işi konusun da kendi söz sahibi olmayı, işine karışılmamasını ve özgür olmayı arzu etmektedir. Bu arzusunun gerçekleşmesi onun iş tatmini konusunda büyük fayda sağlaması ile sonuçlanacaktır. Bu sayede çalışan kendisini daha fazla işletme ile bütünleştirip sorunlar konusunda daha fazla kafa yormasına neden olacaktır. İnsanın hafızasında sorunları bulma ve bulunan sorunlara çözümler araştırma ve çözme konusunda istek vardır. Bu isteğe yardımcı olunması çalışana tatmin konusunda büyük haz duymasını sağlayacaktır (Eren, 2000: 335).

İşletme çalışanların memnun olmadığı durumlarda şikâyetlerini dinlemesi, titizlikle incelemesi ve adil çözümler sunması iş tatmini konusunda büyük artılar sağlayacaktır. Eğer çalışanların öne sürdüğü problemler ciddiye alınmaz ve çözüm bulunmazsa çalışanın motivasyonu düşmekte, buda işletme açısından olumsuz durumlara neden olabilmektedir. Yani iş tatmini için çalışanların gereksinimlerinin giderilmesi kadar şikâyetlerinin dikkate alınması ve çözülmesi de önemlidir (Eren, 2000: 417).

Disiplinsizlik gibi durumlarda ise amaç, çalışanlara dize getirmek, hırpalamak veya öğ almak değil daha iyi olmayı sağlamak olmalıdır. Ayrıca çok gevşek davranmakta olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla disiplin sağlarken hedeflenen, çalışanları doğruya yönlendirmek olmalıdır. Alınacak önlemler hak gözetilerek adilce seçilmeli ve uygulanmalıdır. Çalışanlara hangi durumlarda nasıl disiplin sağlayıcı önlemler uygulanacağı önceden bildirilmelidir (Kantarıcı, 1997: 48).

İletişim Yapısı: İşletme genişleyip büyüdükçe çalışma ortamında iletişim güçleşmesi gayet normaldir. İletişimdeki bu güçlükler işletme içinde düzensizliğe, yanlış anlaşılmalara ve anlamalara, yöneticinin direktiflerinin yanlış algılanmasına neden

olabilmektedir. Bu durumda işletme içindeki çalışanlarda tatminsizliğe yol açmaktadır. Birçok çalışmada işletme içindeki uyumunu iletişimin etkilediği tespit edilmiştir (Williams, 1994). Çalışan grubundan etkili bir şekilde faydalanılmak isteniyorsa, çalışanların kendi aralarındaki bilgi, fikir ve duygularının kesintisiz iletişimi sağlanmalıdır (Tikici ve Deniz, 2005: 21).

İşletmede iletişim kanalları, çalışana iş ve işleyiş hakkında bilgi akışı sağlanacak şekilde düzenlenirse çalışanların iş tatmin düzeylerinin arttığı görülebilir. Son olarak insanların birbiri ile iletişiminin daha kolay olduğu ve çalışanın buraya katılımını sağlayan işletmelerde çalışmak çalışan için tatmin edici olacaktır.

Rol Yapısı: Çalışanlar işletmede buldukları yapı içerisinde veya diğer iş görenlerle ilişkilerinde kendisinde bir beklenti içerisindedirler. Çalışanın üstlendiği veya karşılamak durumunda olduğu beklentiler, çalışanın rolleridir. İşletmenin çalışandan beklediği bu roller ile çalışanın işlemede gerçekleştirdiği rollerde uyumsuz olursa verilen görevlerin karıştığı ve görev belirsizliği gibi durumlar ortaya çıkmaktadır.

Rol çatışması, çalışanın işletmede iş sırasında, farklı tarafların istekleri arasındaki uyumsuzluk olarak tanımlanabilir (Katz ve Kahn, 2005: 202). Rol belirsizliği ise, yapması gereken rollerin tam olarak tanımlanamadığı, çalışanın ne yapacağını bilmediği ve net anlaşılır durumda olmadığı zamanlarda ortaya çıkar. İlk amirin işi eksik anlatmasından dolayı bu belirsizlik oluşabilir. Sosyal duygusal belirsizlik ise, çalışanın diğer çalışanlardan ve işletmeden kendisi hakkında düşünülenleri bilemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışan kendisini tamamen dışlanmış sanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 352).

Birçok görev karışıklığı ve görev belirsizliği sorunlarının çalışanları, sorumluluğu üstlenmeme, sorumluluğu başkalarına yükleme, çabuk öfkelenme, işe kendini verememe ve iş tatminsizliği gibi sorunlara yol açtığı görülmektedir (Budak, 2000: 48).

3.4. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, işletmenin başarısı ve verimliliği, çalışanların biyolojik sağlığı, işletmenin gelişimi ve işletme içindeki huzur çok önemlidir. Bu nedenle iş tatmininin sonuçları işletmedeki bireyler, örgütler ve tüm çalışanlar için önemlidir (Kök, 2006: 296). İş tatminin etkileyen bireysel nedenlerde, örgütsel nedenler de iş görenin tatminini

veya tatminsizliğini etkilemektedir. Bu nedenlerin sonuçları da iş tatmininin sonuçlarını olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Dolayısıyla farklı kişilikteki çalışanların işten aldıkları hazlara göre farklı iş tatmin sonuçlarını ortaya çıkaracaktır (Akıncı, 2002: 6).

Bu tatminsizlik sebebiyle işten ayrılma gerçekleştiğinde, çıkan çalışan yerine gelecek çalışan bulunması ve tecrübeli olması, gelen çalışanın işletmeyi öğrenmesi ve işletme kurallarını öğrenmesi zorunluluğu, işletmenin verimliliğindeki düşüş, müşteri memnuniyetsizliği ve işletme masraflarının artması gibi sorunlar düşünüldüğünde iş tatmininin sağlanması konusunun öneminin üstünde durulması gerektiğini göstermektedir (Akıncı, 2002: 9).

Eğer çalışan işinden yüksek düzeyde tatmin oluyorsa, performansı da o derece yüksek olacaktır. Yani çalışanın hissettiği iş tatmin düzeyi ile çalışanın performansı arasında paralel yürüyen bir durumun olduğunu söyleyebiliriz (Luthans, 2011: 143).

İş tatminine yüksek düzeyde sahip çalışanlar yaptığı işi ve işletmeyi daha fazla sahiplenecektir. Yaptığı işi ve işletmeyi daha fazla sahiplenen çalışanların, işletmeye bağlılığı artacak dolayısı ile iş devir hızı düşecektir (Akıncı, 2002: 8; Luthans, 2011: 142-143 ve Sanı vd., 2016: 39). Bu durumun tam tersi olduğunda yani iş tatmini düşük olan çalışanların işi ve işletmeyi sahiplenmemeleri durumu ortaya çıkacak ve işe bağlılık düzeyi azalacaktır. Bağlılığı düşük olmasına rağmen çalışmak zorunda kalan çalışanlar, işletmede bulunduğu süre içerisinde olumsuz tavırlarda bulunabilirler. Diğer çalışanların motivasyonunu bozma, müşteriyle ilgilenmeme, sürekli şikâyetçi olma, işi yavaşlatma, işletme hakkında olumsuz söylemlerde bulunma, devamsızlık ve işten ayrılma bu işe bağlılık düzeyi düşük çalışanların olumsuz tavırları olarak sayılabilir (Akıncı, 2002: 8 ve Luthans, 2011: 142-143).

BÖLÜM 4. DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARININ LİDELİK ALGILARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Hedefi ve Ehemmiyeti

Günümüz otel işletmelerinde yöneticiler, işletmenin varlığı ve sürdürülebilirliği için sorun olabilecek tehditleri öngörebilen, tehlikeleri önceden sezip işletmenin faydasına kullanabilen, sektördeki yenilikleri ve gelişimi takip eden, işletmeye değer katabilecek trendleri fark edip işletme bünyesine adapte eden, teknolojiye de değişimin gerisinde kalmayan, kendisini çalışanlarının yerine koyup onların düşüncelerini kendi düşünceleri gibi hissedebilen ve dünyada turizmi etkileyecek olumlu veya olumsuz doğal, siyasal ve kültürel olayları ve etkileri takip edip işletmenin gardını almasını sağlayabilen turizm yöneticisi, etkin bir liderlik vasfı göstermesini sağlayacaktır.

İş tatmini, işletmelerde çalışanın emeğinin karşılığı verilip onlara iyi bir çalışma ortamı sunulduğu takdirde onların verimli çalışmasına, işletmeye olumlu tutum sergilemesine ve sahiplenmesine, çalışanların işten ayrılma fikrinin ortadan kalmasına yardımcı olacaktır. Çalışanların yeteneklerini kullanmasına ve yaratıcılıklarının ortaya çıkmasına, işletme içinde iletişimin gelişmesine ve arkadaşlık ortamı oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca işletme çalışanlarının en yüksek seviyede motive çalışmasının sağlanmasına neden olan çok önemli bir unsurdur. İşletmelerin iş tatminine önem vermesi, işletmenin sürdürülebilirliğine katkı sağlar, çalışanların işletmenin hedeflerine yönelik daha etkili ve verimli çalışmasını sağlamaktadır.

Emek yoğun çalışan ve bacasız sanayi denilen hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanların işletmedeki çalışma koşullarından, yönetim tarzından ve iş ortamından memnuniyeti veya memnuniyetsizliği iş tatmininin etkileyecektir. Bu sebeple otel yöneticilerinin çalışanlara nasıl davranmaları gerektiği, nasıl bir yönetim tarzı sergilerlerse hem çalışanlar hem otel için daha faydalı olacağı, hangi yaklaşımla yöneticilik çalışanlara daha rahat bir çalışma ortamı sağladığı, otel çalışanlarının

yöneticilerinin liderlik özellikleri hakkında ne düşündükleri ve hangi özellikleri benimseyip hangilerini benimsemedikleri çok önemlidir. Bu sebeple bu çalışmada otel çalışanlarının liderlik algılarının iş tatminine etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Çalışmada Liderlik Tipi Ölçeğinden ve Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden faydalanılmıştır.

4.2.1. Liderlik tipi ölçeği

Bu çalışmada eğitim kurumlarının liderlik davranışlarını ve kurumda verimliliğe etki eden liderlik tarzlarını incelemek için Arıoğlu (2010) tarafından geliştirilen 16 maddelik liderlik tarzları ölçeği kullanılmıştır (Arıoğlu, 2010: 45). Bu ölçek daha sonra mevcut tez çalışması için revize edilerek beşli likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) sistemine göre uyarlanmıştır. İlgili ölçek tez çalışmasının son kısmında ekler kısmında gösterilmiştir.

4.2.2. Minnesota iş tatmin ölçeği

Çalışanların iş tatmini seviyelerini bulmak için daha önce birçok çalışmada güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış (Le, Choi ve Soehod, 2016: 99-106), orijinali 100 ifadeden oluşan Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin 20 ifadeli kısa versiyonundan faydalanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından oluşturulmuş ve Baycan tarafından (1985) Türkçeye çevrilmiştir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionary-MSQ) 12 ifadeden oluşan içsel kaynak, 8 ifadeden oluşan dışsal kaynak olmak üzere iki alt boyuttan ve genel tatmin düzeyini belirlemeye yönelik 20 ifadeden oluşmaktadır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Bu ölçek daha sonra mevcut tez çalışması için revize edilerek beşli likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) sistemine göre uyarlanmıştır. İlgili ölçek tez çalışmasının son kısmında ekler kısmında gösterilmiştir.

4.3. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini belirlemek, verilerin nerelerden elde edileceği ve araştırma sonunda tespit edilen bulguların kimleri ve neleri içine alacağını saptamak demektir (Ural ve Kılıç, 2005: 27). Bu araştırmamızda da otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzlarının iş tatminine etkisi üzerine yapılan çalışmanın evrenini, turizm bakanlığı işletme belgeli konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme ise Sakarya ilindeki turizm işletme belgeli konaklama işletmeleridir. Araştırmanın yürütülmesi için seçilen bölge, şehir otelciliğinin yoğun olduğu illerden biri olması, turizm potansiyeli bulunması ve araştırmacı açısından ülkemizi ve dünyamızı etkisi altına almış pandemi koşullarında sağlık, zaman ve maliyet açısından daha uygun olması nedeniyle Sakarya ili seçilmiştir. Araştırmada örneklem grubu olarak turizm bakanlığı işletme belgeli konaklama tesislerinin seçilmesinin nedeni, bu işletmelerin gelişmiş ve sağlıklı bir organizasyon yapısına sahip olduklarından ve konaklama işletmelerinde çalışanlarla ile müşteriler arasında daha fazla yüz yüze iletişimin gerçekleşmesinden dolayıdır. Ayrıca çalışma saatlerinin uzun ve esnek olması, konaklama işletmelerine yönelik böyle araştırmaların çok az olması ve Sakarya ilindeki konaklama işletmeleri yöneticilerinin çalışanlarının yönetim tarzları ile ilgili değerlendirmeleri hakkında fikir sahibi olmaları ve gelecekte nasıl aksiyon almaları gerektiğine ışık tutması amaçlanmaktadır.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Sakarya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2021 Şubat ayı kayıtlarına göre Sakarya ilinde işletme belgeli konaklama tesisi sayısı 21'dir. Yani araştırmanın örneklemini Sakarya'da faaliyet gösteren 21 otel işletmesi çalışanlarıdır. Pandemi koşulları nedeniyle anket önce mail yoluyla işletmelerin kurumsal mail adreslerine gönderilmiştir. Anket çalışmalarının başladığı zamanlarda sokağa çıkma yasağı ve işletmeler de kademeli çalışma programına geçildiğinden istenilen anket sayısına ulaşamamıştır. Sonrasında tüm otellere gidilerek anket bırakılmış ayrıca anket bırakılan yetkilin şahsı telefonuna google drive uygulamasında hazırlanan anket linki gönderilmiştir. Bu linki pandemi sebebiyle izinde olan diğer iş arkadaşlarına da gönderilip doldurulması istenmiştir. Bu şekilde Sakarya sınırları içindeki 21 adet otel işletmesinin çalışanlarından 301 adet anket dönüşü sağlanmıştır. Bu anket çalışması 01 Şubat-30 Mart 2021 tarihleri arasında uygulanmıştır. Toplamda 355

anket dağıtılmış, bunlardan 301 tanesinde geri dönüş sağlanmıştır. Bu 301 adet anket veri analizine tabi tutulmuştur. Örneklem büyüklüğü % 95 güven düzeyinde, % 5 hata oranı payı ve en yüksek varyans (p=0,5, q=0,5) durumunda aşağıdaki formülden faydalanılmıştır (İslamoğlu, Alnıaçık 2014: 199).

$$- n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2(N-1) + t^2 p q$$

Buna göre evren 1182 kişi olduğundan örneklem büyüklüğü 291 kişi olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla çalışmada yapılan 301 adet anketin yeterli olduğu görülmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları, sektörel sınırlılık açısından turizm endüstrisinde konaklama işletmeleri bölümü araştırma kapsamındadır. İşletme seçimi olarak çalışma, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden istenilen Sakarya ilindeki turizm işletme belgeli oteller ile sınırlıdır. Organizasyon anlamında ise çalışmada, araştırmanın amacına yönelik olarak sadece otel işletmelerinde çalışanlara uygulanmıştır. Coğrafi bölge sınırlılığı olarak Sakarya seçilmesinin nedeni, araştırmanın amacı kapsamında Sakarya'da otel işletmelerinde çalışan personelin liderlik tarzı algısı ve bu algının iş tatminine etkisi olmasıdır. Zamansal sınırlama açısından 2021 yılı aktif olan otel işletmelerinde çalışanların doldurduğu anketlerle alınan görüşlerle sınırlıdır.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bir çalışmada, önce hedef ve sınırlılıklar belirlenmektedir. Sonra ise yapılmak istenen şey ortaya konacaktır. Daha sonra bu hedeflenen konu hangi tarz yaklaşımla yaklaşıldığı, çözüm için izlenen yol ve hangi teknikle çözüme ulaşılabileceği ise seçilecek yöntemle açıklanabilir (İslamoğlu, 2003: 53). Literatürde sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri incelendiğinde, farklı gruplamalarla karşılaşılmaktadır (Usal ve Kusluyan, 1998: 19). Taramalar ve deneysel araştırmalar olarak iki gruba ayrılan araştırma yöntemlerini, bilim inşaları ister birini ister ikisini aynı anda kullanabilmektedirler (Karasar, 1999: 77).

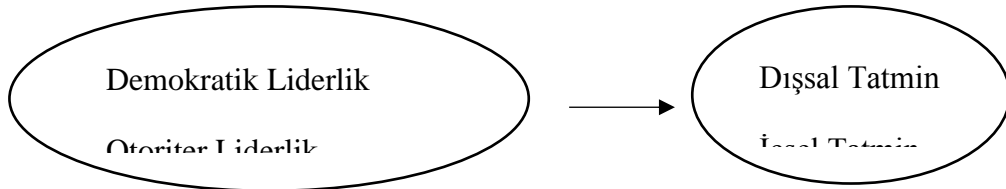
Tarama modeli, önceden gerçekleşmiş veya şu anda sürmekte olan bir olguyu hiçbir ekleme ya da çıkarma yapmadan olduğu gibi aktarmayı amaçlayan çalışmalardır (İslamoğlu, 2003: 77). Bu çalışmada da otel çalışanlarının liderlik tarzlarını nasıl

algıladıkları ile alakalı bir durumun tespitine yönelik olduğundan betimsel nitelikte hazırlanmış bir tarama modeli çalışmasıdır.

Bunun yanında, bir çalışmanın bilimsel nitelik kazanabilmesi için araştırma konusunun belirlenmesinden araştırma sonucunun rapor haline sunulmasına kadar geçen zahmetli bir süreç var olduğu kabul edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 21-29). Bu sebeple, bu çalışmanın da bilimsel bir nitelik kazanması ve istenen hedefe ulaşılması için aşağıdaki yol izlenmiştir;

- Otel işletmeleri çalışanları ve iş tatmini ile birlikte liderlik konusu ve yaklaşımları hakkında geçmişte yapılan çalışmalar ve kaynaklar incelenmiştir.
- Araştırma için belirlenen konu ile ilgili bilgi toplayıp veri alabilmek için otel işletmeleri çalışanlarından oluşan evrenden, örneklem grubu olarak seçilen Sakarya ilindeki otel çalışanlarına anket tekniği uygulanmıştır.
- Elde edilen veriler, bilgisayara aktarılarak PASW Statistics 18 paket programı ile çözümlenmiş ve bu paralelde yorumlanarak araştırmanın sonuçları olarak sunulmuştur.

4.4.1. Araştırmanın modeli



Şekil 4.1: Araştırmanın modeli

4.4.2. Araştırmanın hipotezleri

Bu bilgiler doğrultusunda liderlik ile iş tatmini yönelik aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H1: Liderlerin demokratik liderlik tarzını kullanması iş görenlerin dışsal tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Liderlerin demokratik liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H3: Liderlerin otoriter liderlik tarzını kullanması iş görenlerin dışsal tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H4: Liderlerin otoriter liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H5: Liderlerin etkileşimci liderlik tarzını kullanması iş görenlerin dışsal tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H6: Liderlerin etkileşimci liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

4.5. Verilerin Analiz Yöntemleri ve Analizi

Çalışmada toplanan veriler birkaç analiz yönteminden faydalanılarak analiz edilmiştir. Otel işletmelerinde çalışanların demografik verilerinden faydalanılarak frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Aynı zamanda çalışanların algıladıkları liderlik düzeylerine ve iş tatmini seviyelerini belirlemek amacıyla yapılan anket sorularına verilen cevaplardan elde edilen verilerle frekans, yüzde dağılımları, standart sapmaları ve aritmetik ortalamaları bulunarak, tablolştırılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik olarak faktör analizi ile güvenilirlik analizi yapılmıştır.

4.5.1. Verilerin analizi

İstatistiksel analizler PASW Statistics 18 programından faydalanılarak yapılmıştır. Analiz anlamlılık düzeyi bütün analizlerde 0,05 olarak bulunmuştur. Anket 301 kişiye uygulanmıştır.

4.5.2. Faktör analizleri ve güvenilirlik testleri

Faktör analizleri, ölçülmek istenilen amaçlara göre kendi aralarında ilişkiler olan birden çok sayıdaki değişkenlerin, bağımsız ve alt ölçekli grupları elde edilmesinde kullanılan bir teknik olarak kabul edilir (Balcı, A. (2009). Oluşturulmuş ve tanımlanmış her bir faktör için veri setindeki değişkenler arasında ki ilişkilerin ölçülebilmesi sonucunda ise kendi aralarındaki ilişki ve aynı özellikleri ölçen değişken gruplarından meydana gelmektedir (Ural, A. ve Kılıç, İ. 2006). Veri setinde faktör analizi uygunluğunun değerlendirilmesin de iki yöntem kullanılmaktadır. Kullanılan bu yöntemler: Kaiser-

Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett testleridir. Liderlik ve iş tatmin ölçekleri için alt başlıklar halinde aşağıda incelenmektedir.

4.5.2.1. Liderlik tipi için faktör analizi

4.5.2.1.1. Kaiser-mayer-olkin(KMO) ve barlett testleri

Tablo 4.1: Liderlik tipi ölçeği için KMO ve barlett test tablosu

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,968
	Approx. Chi-Square	5482,240
Bartlett's Test of Sphericity	df	120
	Sig.	,000

Tablo 4.1 incelendiğinde; liderlik tipine ilişkin oluşan 16 sorudan oluşan faktör değişkenlerinin KMO değeri 0,50'den büyük olması (0,968) ve Berlett değeri de 0,000 olmasından dolayı değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Faktör analizi yapılırken değişkenlerin yapısı bozulmaması için varimax yöntemi seçilerek analiz yapılmıştır.

4.5.2.1.2. Liderlik tipi ölçeği için faktör analizi sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi yöntemi ile ölçeğin yapı geçerliliği ortaya konmuştur.

Tablo 4.2: Liderlik tipi ölçeğinin alt ölçekleri için faktör analizi

	Demokratik Liderlik	Otoriter Liderlik	Etkileşimci Liderlik
1-Yöneticilerim, çalışanların karar mekanizmasına katılımı ve fikirlerinin uygulanması teşvik edilir.	,769		
2-Yöneticilerim cesur ve ataktır.			,816
3-Yöneticilerim herkes için standart kurallar ve yaklaşımlar uygulanır, adildir.	,771		
4-Yöneticilerim önerilerime değer verir.	,868		
5-Yöneticilerim için ekip çalışması önemli ve gereklidir.	,876		
6-Yöneticilerime kolaylıkla erişebiliyorum.	,867		
7-Yöneticilerim başarılarımı takdir eder.	,783		
8-Yöneticilerim, performansımı düzenli olarak bildirip öneriler getirir.	,790		

Tablo 4.2: (Devamı)

9-Yöneticilerim kariyer gelişimim için çaba harcar.	,825		
10-Yöneticilerim gerektiğinde haklarımı korur.		,821	
11-Çalışanların ihtiyaçlarını öğrenmek yöneticilerim için önemlidir.			,799
12-Yöneticilerim çalışanları yeni görev ve prosedürlere hazırlamaktan zevk alır.		,824	
13-Yöneticilerim, hatalar düzeltilirken ilişkilerin bozulmasından endişe ederler.			,811
14-Yöneticilerim, karmaşık proje ve gereçlerin detaylarını çalışanlara anlatmaktan zevk duyarlar.			,806
15-Yöneticilerim kendi görüşlerini dinletmek ve kabul ettirmek ister.		,900	
16-Yönetim tarzı ve yöneticilerden memnundur.			,805
Toplam Varyans %	72,453	4,517	5,096
Açıklanan Toplam Varyans %	82,066		

Liderlik ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda 3 faktör belirlenmiştir. Bu faktörlerde açıklanan toplam varyans 82,066'sında toplanmıştır. Demokratik liderlik (soru 1,3,4,5,6,7,8,9) 72,453'de toplanırken, otoriter liderlik (soru 10,12,15,16) faktörü 4,517 de, etkileşimci liderlik (soru 2,11,13,14) ise 5,096 ile toplam varyansı göstermektedir. Faktör analizi tablosundan da anlaşıldığı gibi anket soruları faktör analizi yapmaya uygundur.

4.5.2.1.3. Liderlik tipi ölçeği için güvenilirlik analizi

Ölçeğin güvenilirliğini analizde 0 ile 1 arasında bulunan güvenilirlik katsayısı değerleri ile ölçülür. Analizde ortaya çıkan değer eğer 1'e yaklaşırsa güvenilirlik düzeyi artar. Eğer 1'den uzaklaşıp 0'a yaklaşırsa güvenilirlik düzeyi azalır. Cronbach's Alpha'ya göre elde edilen verilerin analizdeki karşılığı aşağıda belirtilmiştir.

Ölçek (α);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değil,.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise yüksek derecede güvenilir (Kayış, 2010).

Tablo 4.3: Liderlik tipi ölçeği için güvenilirlik analizi tablosu

Ölçek	Faktörler	Cronbach Alfa Katsayısı	p değeri	Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
Liderlik	Demokratik Liderlik	0,957	<0,001	0,974
	Otoriter Liderlik	0,914	<0,001	
	Etkileşimci Liderlik	0,883	<0,001	

Tablo 4.3'te belirtildiği gibi 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Liderlik tipi ölçeğini oluşturan sorulara verilen cevaplardan elde edilen verilere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alfa katsayısı 0,974 olarak hesaplanmıştır. Buna göre liderlik tipi ölçeğinin güvenilirliğini yüksek derecede güvenilir diyebiliriz. Alt boyutlarından Demokratik Liderlik ölçeğini oluşturan sorulara verilen cevaplardan elde edilen verilere Cronbach Alfa katsayısı 0,957 olarak hesaplanmıştır. Buna göre demokratik liderlik alt boyutu ölçeğinin güvenilirliğini yüksek derecede güvenilir diyebiliriz. Otoriter Liderlik ölçeğini oluşturan sorulara verilen cevaplardan elde edilen verilere Cronbach Alfa katsayısı 0,914 olarak hesaplanmıştır. Buna göre otoriter liderlik alt boyutu ölçeğinin güvenilirliğini yüksek derecede güvenilir diyebiliriz. Etkileşimci Liderlik ölçeğini oluşturan sorulara verilen cevaplardan elde edilen verilere Cronbach Alfa katsayısı 0,883 olarak hesaplanmıştır. Buna göre etkileşimci liderlik alt boyutu ölçeğinin güvenilirliğini yüksek derecede güvenilir diyebiliriz.

Daha öncede belirttiğimiz üzere Cronbach Alfa katsayısı değeri 1 değerine yaklaştıkça kullanılan ölçeğin güvenilirliği artar. 0,95 üzerinde olduğunda da aynı cevapların çoğunlukta verildiği söylenebilir. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeklerin anketin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Demokratik liderlik alt faktörünün 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 soruları, otoriter liderlik alt faktörün 10, 12, 15, 16 soruları, etkileşimci liderlik alt faktörünün 2, 11, 13, 14 soruları şeklinde liderlik tipi ölçeği istatistikleri tablosunda yer almaktadır.

Tablo 4.4: Liderlik tipi ölçeği istatistiksel analiz tablosu

	n	Ortalama	Std. Sapma
1-Yöneticilerim, çalışanların karar mekanizmasına katılımı ve fikirlerinin uygulanması teşvik edilir.	301	3,25	1,384
2-Yöneticilerim cesur ve ataktır.	301	3,35	1,366
3-Yöneticilerim herkes için standart kurallar ve yaklaşımlar uygulanır, adildir.	301	3,23	1,394
4-Yöneticilerim önerilerime değer verir.	301	3,38	1,362
5-Yöneticilerim için ekip çalışması önemli ve gereklidir.	301	3,59	1,403
6-Yöneticilerime kolaylıkla erişebiliyorum.	301	3,74	1,388

Tablo 4.4: (Devamı)

7-Yöneticilerim başarılarımı takdir eder.	301	3,35	1,334
8-Yöneticilerim, performansımı düzenli olarak bildirip öneriler getirir.	301	3,19	1,360
9-Yöneticilerim kariyer gelişimim için çaba harcar.	301	3,08	1,361
10-Yöneticilerim gerektiğinde haklarımı korur.	301	3,35	1,367
11-Çalışanların ihtiyaçlarını öğrenmek yöneticilerim için önemlidir.	301	3,24	1,345
12-Yöneticilerim çalışanları yeni görev ve prosedürlere hazırlamaktan zevk alır.	301	3,30	1,320
13-Yöneticilerim, hatalar düzeltilirken ilişkilerin bozulmasından endişe ederler.	301	3,16	1,362
14-Yöneticilerim, karmaşık proje ve gereçlerin detaylarını çalışanlara anlatmaktan zevk duyarlar.	301	3,19	1,335
15-Yöneticilerim kendi görüşlerini dinletmek ve kabul ettirmek ister.	301	3,41	1,384
16-Yönetim tarzı ve yöneticilerden memnundur.	301	3,33	1,372

Liderlik alt ölçeğinde yapılan bu anket analizinde katılımcıların yaklaşık olarak 3 cevabını vermesi kararsızlıkları söz konusudur. Fikirlerini beyan etme konusunda çekingenliklerinin olduğu görülürken, 3 değeri altında yani 1 ve 2 cevabı verenlerin sayısının az olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak anket yapıldığı dönemdeki pandemi koşulları nedeniyle azalan iş yoğunluğundan dolayı, anketi doldururken yaşadıkları işten atılma korkusunun etkisinden kaynaklı olarak olumlu görüşler belirtmekte olduğu savunabilirken diğer bir tarafta gerçekten liderlerinden memnun olduklarını ortalama değerlerinin 3 ve üzerinde olan yanıtlarından görmekteyiz. Bunun birçok sebebi olmakla birlikte yaşanan bu kararsızlıkların sonucunda fikir çatışmalarının olduğu da göze çarpmaktadır.

4.5.2.2. İş Tatmini ölçeği için faktör analizi

Açıklayıcı faktör analizi yöntemi ile ölçeğin yapı geçerliliği ortaya konmuştur.

4.5.2.2.1. Kaiser-mayer-olkin(KMO) ve barlett testleri

Tablo 4.5: İş tatmin ölçeği için KMO ve barlett test tablosu

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,964
	Approx. Chi-Square	6799,122
Bartlett's Test of Sphericity	df	190
	Sig.	,000

Tablo 4,5 incelendiğinde; iş tatminine ilişkin 20 sorudan oluşan faktör değişkenlerinin KMO değeri 0,50'den büyük olması (0,964) ve Berlett değeri de 0,000 olmasından dolayı değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Faktör analizi yapılırken değişkenlerin yapısı bozulmaması için varimax yöntemi seçilerek analiz yapılmıştır.

4.5.2.2.2. İş Tatmin ölçeği için faktör analizi sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi yöntemi ile ölçeğin yapı geçerliliği ortaya konmuştur.

Tablo 4.6: İş Tatmini ölçeğinin alt ölçekleri için faktör analizi

	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından önemlidir.	,722	
2-Tek başına çalışma olanağının olmasından memnunum.	,686	
3-Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından mutluyum.	,791	
4-Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.	,737	
5-Amirin kişileri idare tarzı açısından memnunum.		,764
6-Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum.		,739
7-Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından mutluyum.	,679	
8-Bana sabit bir iş sağlaması bakımından önemlidir.	,662	
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından memnunum.	,811	
10-Kişileri yönlendirme yapabilme olanağına sahip olma açısından memnunum.	,809	
11-Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından memnunum.	,799	
12-Akademik kararların uygulanmaya konması bakımından memnunum.		,801
13-Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından mutluyum.		,746
14-İş için terfi olanağının olması bakımından memnunum.		,752
15-Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum.	,798	

Tablo 4.6: (Devamı)

16-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamaması bakımından mutluyum.	,783	
17-Çalışma şartları bakımından memnunum.		,753
18-Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından memnunum.		,629
19-Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından memnunum.		,754
20) Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum.	,701	
Toplam Varyans %	69,218	5,355
Açıklanan Toplam Varyans %	74,573	

İş Tatmini ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda iki faktör belirlenmiştir. Bu faktörlerde açıklanan toplam varyans 74,573'ünde toplanmıştır. İçsel tatmin (soru 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20) 69,218'de toplanırken, dışsal tatmin (soru 5,6,12,13,14,17,18,19) faktörü 5,355 ile toplam varyansı göstermektedir. Faktör analizi tablosundan da anlaşıldığı gibi anket soruları faktör analizi yapmaya uygundur.

4.5.2.2.3. İş Tatmin ölçeği için güvenilirlik analizi

Ölçeğin güvenilirliğini analizde 0 ile 1 arasında bulunan güvenilirlik katsayısı değerleri ile ölçülür. Analizde ortaya çıkan değer eğer 1'e yaklaşırsa güvenilirlik düzeyi artar. Eğer 1'den uzaklaşıp 0'a yaklaşırsa güvenilirlik düzeyi azalır. Cronbach's Alpha'ya göre elde edilen verilerin analizdeki karşılığı aşağıda belirtilmiştir.

Ölçek (α);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise yüksek derecede güvenilir (Kayış, 2010).

Tablo 4.7: İş Tatmin ölçeği için güvenilirlik analizi tablosu

Ölçek	Faktörler	Cronbach Alfa Katsayısı	p değeri	Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
İş Tatmini	İçsel Tatmin	0,963	<0,001	0,976
	Dışsal Tatmin	0,944	<0,001	

Tablo da belirtildiği gibi 2 alt boyuttan oluşmaktadır. İş tatmini ölçeğini oluşturan sorulara verilen cevaplardan elde edilen verilere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alfa katsayısı 0,976 olarak hesaplanmıştır. Buna göre iş tatmin ölçeğinin güvenilirliğini yüksek derecede güvenilir diyebiliriz. Alt boyutlarından İçsel tatmin ölçeğini oluşturan sorulara verilen cevaplardan elde edilen verilere Cronbach Alfa katsayısı 0,963 olarak hesaplanmıştır. Buna göre içsel tatmin alt boyutu ölçeğinin güvenilirliğini yüksek derecede güvenilir diyebiliriz. Dışsal tatmin ölçeğini oluşturan sorulara verilen cevaplardan elde edilen verilere Cronbach Alfa katsayısı 0,944 olarak hesaplanmıştır. Buna göre dışsal alt boyutu ölçeğinin güvenilirliğini yüksek derecede güvenilir diyebiliriz. Araştırmada kullanılan ölçeğin ve alt boyutlarının, Cronbach Alfa katsayısı 0-1 arasında yer almaktadır.

Cronbach Alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenirliliği artar. 0,95 üzerinde olduğunda da aynı cevapların çoğunlukta verildiği söylenebilir. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeklerin anketin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

İçsel tatmin alt faktörünü 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 ve dışsal tatmin alt faktörünü 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 sorularda iş tatmini istatistikleri tablosunda yer almaktadır.

Tablo 4.8: İş tatmin ölçeği istatistiksel analiz tablosu

	n	Ortalama	SS
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından önemlidir.	301	3,21	1,298
2-Tek başına çalışma olanağının olmasından memnunum.	301	3,20	1,263
3-Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından mutluyum.	301	3,21	1,335
4- Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.	301	3,31	1,408
5- Amirin kişileri idare tarzı açısından memnunum.	301	3,38	1,315
6- Amirim karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum.	301	3,41	1,320
7-Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından mutluyum.	301	3,57	1,380
8-Bana sabit bir iş sağlaması bakımından önemlidir.	301	2,96	1,395
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından memnunum.	301	3,37	1,341
10-Kişileri yönlendirme yapabilme olanağına sahip olma açısından memnunum.	301	3,35	1,330
11-Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından memnunum.	301	3,48	1,413
12-Akademik kararların uygulanmaya konması bakımından memnunum.	301	3,43	1,324
13-Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından mutluyum.	301	2,79	1,409
14-İş için terfi olanağının olması bakımından memnunum.	301	3,05	1,418
15-Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum.	301	3,24	1,347

Tablo 4.8: (Devamı)

16-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamaması bakımından mutluyum.	301	3,38	1,340
17-Çalışma şartları bakımından memnunum.	301	3,08	1,355
18-Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından memnunum.	301	3,68	1,349
19-Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından memnunum.	301	3,38	1,382
20) Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum.	301	3,64	1,377

İş tatmini tablosundan da görüldüğü gibi kararsızlık tekrardan boy göstermektedir. Lakin 8, 13 sorulara verilen yanıtlar diğer tatmin soruların kararsızlığından daha nettir. Sekizinci soru, ‘Bana sabit bir iş sağlaması bakımından önemlidir’. Ve on üçüncü soru, ‘Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından mutluyum’. Buradaki kararsızlık bu sorulara verilen yanıtların değerlerinin 3’ten küçük olmasından görülmektedir. Bunun sebebi yine anket yapıldığı dönemde pandemi koşulları geçerli olduğundan çalışanların işten çıkarılma ya da işyerinin kapanması gibi nedenlerle işsiz kalabilme durumundan kaynaklanmaktadır. Ya da gerçekten işinin ona güvence sağlamadığı ve yaptıkları işin karşılığını alamadıkları düşüncesi de olabilir.

Çalışanların sabit bir işi olmasının tahmin edilenden de çok önemli olmadığı, buna sebep olarak istedikleri zaman iş değiştirebilecek potansiyele sahip çalışanlara sahip olmaları, ücretlerden de yeteri kadar memnun olunmadığını göstermektedir. Türkiye şartları bilindiği üzere her iş asgari ücretten devam ettirilmesi ve nasıl bir eğitim durumuna sahip olduğunun bir öneminin olmadığı, vasıfsız herkesin bir şekilde iş bulabilme inancına ve yeteneğe sahip olduğunun kanıtıdır. Diğer yandan içsel ve dışsal tatmin olarak çalışanların kararsızlıkları devamlılık göstermektedir. Buna sebep olarak yaşanan şartlarını devam ettirebilmek adına çalışma sorumluluklarının oluşu iş tatmini düzeyinde de pek bir öneminin olmadığı göstermektedir.

4.6. Bulguların Değerlendirilmesi,

4.6.1. Otel çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik bulgular

Bu bölümde çalışmaya katılanların demografik özellikleri incelenecektir. Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, gelir durumu, sektördeki toplam çalışma süresi, oteldeki toplam çalışma süresi, çalıştıkları departmanları ve turizm eğitimi alıp almamaları ile ilgili dağılımları belirlenecektir.

Tablo 4.9: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları

	n	%	
Cinsiyet	Kadın	120	39,9
	Erkek	181	60,1
	Toplam	301	100,0

Tablo 4.9’da katılımcıların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında, %60,1’i erkek, %39,9’u kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun cinsiyet olarak erkek olduğu gözükmemektedir.

Tablo 4.10: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları

	n	%	
Medeni Durumu	Evli	136	45,2
	Bekâr	165	54,8
	Toplam	301	100,0

Tablo 4.10’da katılımcıların medeni durum dağılımlarına bakıldığında, %54,8’i bekâr, %45,2’si evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun medeni durumları açısından bakıldığında bekâr olduğu gözükmemektedir. Bu çalışmada da turizm çalışanlarının çoğunluğunu bekâr çalışanların oluşturduğu algısının doğrulandığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.11: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları

	n	%	
Eğitim Durumu	İlköğretim	35	11,6
	Lise	92	30,6
	Ön-Lisans- 2 yıl	57	18,9
	Lisans- 4 yıl	105	34,9
	Yüksek Lisans	12	4,0
	Toplam	301	100,0

Tablo 4.11’de katılımcıların eğitim durumu ele alınarak dağılımlarına bakıldığında, %34,9’u lisans, %30,6’sı lise, %18,9’u ön lisans, %11,6’sı ilköğretim ve %4’ü yüksek lisans mezunudur. Çalışmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarının büyük bir kısmının üniversite mezunu olduğu gözükmemektedir. Bu durum Sakarya ilinde otel işletmelerinde çalışan otel çalışanlarının büyük bir kısmının eğitilmiş olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.12: Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları

	n	%
Yaş		
18-28 Yaş	111	36,9
29-38 Yaş	115	38,2
39-49 Yaş	65	21,6
50 Yaş ve üstü	10	3,3
Toplam	301	100,0

Tablo 4.12’de katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında, %38,2’i 18-28 yaş, %36,9’u 29-38 yaş, %21,6’sı 39-49 yaş ve %3,3’ü 50 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan katılımcıların genç ve orta yaş grubundan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.13: Katılımcıların Gelir durumlarına göre dağılımları

	n	%
Gelir Durumu		
0-3000 TL	127	42,2
3001 TL- 5000 TL	114	37,9
5001 TL- 7000 TL	39	13,0
7001 TL- 9000 TL	15	5,0
9001 TL ve üstü	6	2,0
Toplam	301	100,0

Tablo 4.13’te katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, %42,2’si 0-3000 TL arası, %37,9’si 3001TL-5000TL arası, %13’ü 5001TL-7000TL arası, %5’i 7001TL-9000TL arası ve %2’si 9001TL ve üstü gelir elde ettikleri görülmüştür. Katılımcıların yarısına yakınının gelir düzeyleri asgari ücret ve asgari ücrete yakın olduğu, yine geri kalan büyük bir kısmın orta düzey gelire sahip olduğu görülmektedir. 9000TL ve civarı gelire sahip olanların ise çalışmada küçük bir kesimi oluşturan üst düzey yöneticiler olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.14: Katılımcıların sektördeki çalışma sürelerine göre dağılımları

	n	%
Sektördeki Çalışma Süresi		
0-2 Yıl	67	22,3
3-5 Yıl	75	24,9
6-8 Yıl	46	15,3
9 Yıl ve Üzeri	113	37,5
Toplam	301	100,0

Tablo 4.14’te katılımcıların sektördeki çalışma sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında, %37,5’i 9 yıl ve üzeri, %24,9’u 3 ile 5 yıl arası, %22,3’ü 0 ile 2 yıl arası ve %15,3’ü 6 ile 8 yıl arası sektörde olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmının 9 yıl ve üzeri sektörde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4.15: Katılımcıların oteldeki çalışma sürelerine göre dağılımları

	n	%
Oteldeki Çalışma Süresi		
0-2 Yıl	163	54,2
3-5 Yıl	81	26,9
6-8 Yıl	31	10,3
9 Yıl ve üzeri	26	8,6
Toplam	301	100,0

Tablo 4.15’de katılımcıların çalışma esnasındaki oteldeki çalışma sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında, %54,2’si 0 ile 2 yıl arası, %26,9’u 3 ile 5 yıl arası, %10,3’ü 6 ile 8 yıl arası ve %8,6’sı 9 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yarısından biraz fazlası çalışmanın yapıldığı otelde 0 ile 2 yıl arası süreden beri çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4.16: Katılımcıların otelde çalıştıkları departmana göre dağılımları

	n	%
Departman		
Ön Büro	98	32,6
Kat Hizmetleri	42	14,0
Yiyecek-İçecek	101	33,6
Satış-Pazarlama	29	9,6
Muhasebe	4	1,3
Teknik Servis	11	3,7
Güvenlik	6	2,0
Yönetim	5	1,7
İnsan Kaynakları	2	,7
Sağlık Merkezi (SPA)	2	,7
Satın Alma	1	,3
Toplam	301	100,0

Tablo 4.16’da katılımcıların oteldeki çalıştıkları departmanlara göre dağılımlarına bakıldığında, %33,6’si yiyecek içecek departmanında, %32,6’sı ön büro departmanında, %14’ü kat hizmetleri, %9,6’sı satış pazarlama departmanında, %3,7’si teknik servis departmanında, %2’si güvenlik departmanında, %1,7’si yönetici olarak, %1,3’ü muhasebe departmanında, %0,7’si insan kaynakları departmanında, %0,7’si sağlık merkezi departmanında ve %0,3’ü satın alma departmanında çalıştığı görülmektedir. Çalışmaya katılan katılımcıların yarısından fazlasının otelde yiyecek içecek bölümü ile ön büro bölümü çalışanları olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17: Katılımcıların turizm eğitimi alıp almamalarına göre dağılımları

	n	%
Cevap		
Evet	198	65,8
Hayır	103	34,2
Toplam	301	100,0

Tablo 4.17’de katılımcılara turizm eğitimi alıp almadıklarına dair yönetilen soruya katılımcıların, %65,8’i evet, %34,2’si hayır yanıtı vermiştir. Buna göre Sakarya ilinde Turizm İl Müdürlüğüne bağlı turizm işletme belgeli otel çalışanlarının büyük bir kısmının turizm eğitimi aldığı görülmektedir.

Tablo 4.18: Turizm çalışanlarının haklarının savunulduğu bir kurum olduğunu düşünüyor musunuz? (dernek, oda, federasyon)

		n	%
Cevap	Evet	82	27,2
	Hayır	219	72,8
	Toplam	301	100,0

Tablo 4.18’de Sakarya ilindeki otel çalışanlarına ‘‘Turizm çalışanlarının haklarının savunulduğu bir kurum olduğunu düşünüyor musunuz?’’ sorusu yöneltildiğinde %72,8 oranında büyük bir kesim turizm çalışanlarının haklarını savunan bir oluşum olmadığını düşündükleri tespit edilmiştir.

Tablo 4.19: Sadece turizm çalışanlarının haklarının savunulduğu bir mekanizma olmasını ister misiniz? (dernek, oda, federasyon)

		n	%
Cevap	Evet	295	98,0
	Hayır	6	2,0
	Toplam	301	100,0

Tablo 4.19’da Sakarya ilindeki otel çalışanlarına ‘‘Sadece turizm çalışanlarının haklarının savunulduğu bir mekanizma olmasını ister misiniz?’’ sorusu yöneltildiğinde %98 oranında büyük bir kesim turizm çalışanlarının haklarının savunan bir mekanizmanın kurulmasını istedikleri düşünüldüğü görülmüştür.

Burada Sakarya ilindeki otel çalışanlarına yönelttiğimiz iki soruda turizm çalışanlarının haklarını savunmak amacıyla kurulan oluşumların varlığının bilinmediği, kurulan oluşumların kendilerinin tanıtım konusunda yetersiz olduğu ve otel çalışanları tarafından turizm çalışanlarının haklarını savunan daha iyi bir mekanizmanın kurulması istendiği anlaşılmaktadır.

4.6.2. Araştırmanın değişkenlerine ilişkin normallik analizi sonuçları

Çalışmanın değişkenlerinin normalliğine ilişkin analiz Shapiro-Wilk normallik analizi ile bu kısımda incelenmiştir (Tablo 4.20).

Tablo 4.20: Shapiro-wilk normallik analizi tablosu

		n	Ort.	SS	Basıklık	Çarpıklık	p*
	Demokratik Liderlik	301	3,3513	1,20555	-,883	-,495	<0,001
Liderlik	Otoriter Liderlik	301	3,2342	1,20604	-,998	-,323	<0,001
	Etkileşimci Liderlik	301	3,3480	1,17045	-,718	-,526	<0,001
İş	İçsel Tatmin	301	3,3267	1,14066	-,652	-,589	<0,001
Tatmini	Dışsal Tatmin	301	3,2745	1,15012	-,802	-,460	<0,001

*: Shapiro-Wilk Normallik Testi.

Yapılan normallik analiz testi incelendiğinde, liderlik tipi ölçeği için;

Çalışmaya katılan otel çalışanlarının demokratik liderlik tarzı için verdiği yanıtların ortalamasının $3,3513 \pm 1,20555$ olduğu gözlenmiştir.

Çalışmaya katılan otel çalışanlarının otoriter liderlik tarzı için verdiği yanıtların ortalaması $3,2342 \pm 1,20604$ olduğu gözlenmiştir.

Çalışmaya katılan otel çalışanlarının etkileşimci liderlik tarzı için verdiği yanıtların ortalaması $3,3480 \pm 1,17045$ olduğu gözlenmiştir.

Ölçeğin normal dağılımının testi için Shapiro-Wilk Normallik testi uygulanmış ve normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. ($p < 0,05$) Çarpıklık ve basıklık değerleri de -1.5 ile +1.5 aralığında yer aldığı değerler olduğu için dağılımın normal olduğu yönünde karar alınabilir olduğu tespit edilmiştir (Doğan ve Başokçu, 2010).

İş tatmini ölçeği için ise;

Çalışmaya katılan otel çalışanlarının içsel tatmin alt boyutu için verdiği yanıtların ortalaması $3,3267 \pm 1,14066$ olduğu gözlenmiştir.

Çalışmaya katılan otel çalışanlarının dışsal tatmin alt boyutu için verdiği yanıtların ortalaması $3,2745 \pm 1,15012$ olduğu gözlenmiştir.

Ölçeğin normal dağılımının testi için Shapiro-Wilk Normallik testi uygulanmış ve dağılım normal olduğu tespit edilmiştir. ($p < 0,05$) Çarpıklık ve basıklık değerleri de -1.5 ile +1.5 aralığında yer alması bu ölçek için dağılımın normal olduğu yönünde karar alınabilir olduğu tespit edilmiştir (Doğan ve Başokçu, 2010).

4.6.3. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgular

Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analizi ile bu kısımda incelenmiştir (Tablo 4.21).

Tablo 4.21: Pearson korelasyon analizi sonuçları

	1.	2.	3.	4.	5.
1.Demokratik liderlik	1	,845**	,894**	,807**	,804**
2.Otoriter liderlik		1	,890**	,739**	,711**
3.Etkileşimci liderlik			1	,766**	,765**
4.İçsel tatmin				1	,928**
5.Dışsal tatmin					1

**p<0,01

Ankette kullanılan araştırma değişkenlerinin otel çalışanlarına anketle tekniği uygulanması ile ortaya çıkan sonuçlardan çıkan ortalama değer verileri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile irdelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık $p<0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir. Pearson Korelasyon katsayısının değerlendirme kıstasları aşağıdaki gibidir;

“0.00 = Katsayı ise ilişki yoktur.”

“0.00 < Katsayı < 0.29 ise düşük düzeyde ilişki vardır?”

“0.30 < Katsayı < 0.69 ise orta düzeyde ilişki vardır.”

“0.70 < Katsayı < 0.99 ise yüksek düzeyde ilişki vardır.”

“1.00 = Katsayı ise mükemmel ilişki vardır.” (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoglu., 2006).

Tablo 4.21’deki Pearson Korelasyon testi sonuçları incelendiğinde;

Demokratik liderlik ile otoriter liderlik arasında olumlu yönde ve güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Demokratik liderlik seviyeleri yükseldikçe otoriter liderlik seviyelerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p=0,845$, $p<0,01$) belirlenmiştir.

Demokratik liderlik ile Etkileşimci liderlik arasında olumlu yönde ve güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Demokratik liderlik seviyeleri yükseldikçe Etkileşimci liderlik düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p=0,894$, $p<0,01$) belirlenmiştir.

Demokratik liderlik içsel tatmin arasında olumlu yönde ve güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Demokratik liderlik seviyeleri yükseldikçe içsel tatmin düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p = 0,807$, $p < 0,01$) belirlenmiştir.

Demokratik liderlik dışsal tatmin arasında olumlu yönde ve güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Demokratik liderlik seviyeleri yükseldikçe dışsal tatmin düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p = 0,804$, $p < 0,01$) belirlenmiştir.

Otoriter liderlik ile etkileşimci liderlik arasında olumlu yönde ve güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Otoriter liderlik seviyeleri yükseldikçe etkileşimci liderlik düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p = 0,890$, $p < 0,01$) belirlenmiştir.

Otoriter liderlik ile içsel tatmin arasında olumlu yönde ve güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Otoriter liderlik seviyeleri yükseldikçe içsel tatmin düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p = 0,739$, $p < 0,01$) belirlenmiştir.

Otoriter liderlik ile dışsal tatmin arasında olumsuz yönde bir korelasyon olduğu görülmüştür. Otoriter liderlik seviyeleri yükseldikçe dışsal tatmin düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p = 0,711$, $p < 0,01$) belirlenmiştir.

Etkileşimci liderlik ile içsel tatmin arasında olumlu yönde ve güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Etkileşimci seviyeleri yükseldikçe içsel tatmin düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p = 0,766$, $p < 0,01$) belirlenmiştir.

Etkileşimci liderlik ile dışsal tatmin arasında pozitif yönde yüksek düzeyli bir korelasyon saptanmıştır. Etkileşimci liderlik düzeyleri arttıkça dışsal tatmin düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p = 0,765$, $p < 0,01$) belirlenmiştir.

İçsel tatmin ile dışsal tatmin arasında olumlu yönde ve güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. İçsel tatmin seviyeleri yükseldikçe dışsal tatmin düzeylerinin de arttığı, bu

doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p = 0,928$, $p < 0,01$) belirlenmiştir.

4.6.4. Regresyon analizine yönelik bulgular

Çalışma kapsamı hipotezleri incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışmada çoklu doğrusallık problemi olup olmadığını anlamak için varyans genişleme faktör (VGF) değerleri kontrol edilip VGS değerleri 10'dan küçük olduğu tespit edilmiştir ($VGF < 10$). Böylece çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığı belirlenmiştir (Albayrak, 2005).

Liderlik tarzlarının, iş tatmini boyutlarına olan etkisi bu kısımda incelenmiştir. Önce liderlik tarzlarının içsel tatmine etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir (Tablo 4.22).

Tablo 4.22: Regresyon analizi sonuçları (içsel tatmin)

	Standardize edilmemiş katsayılar	Standardize edilmiş katsayılar	F	R ²				
	B	Std. Hata			β	t	p	VGS
Demokratik liderlik	,540	,073	,571	7,392	,000	5,278	196,154	0,655
Otoriter liderlik	,133	,074	,137	1,804	,072	5,122		
Etkileşimci liderlik	,127	,086	,134	1,482	,139	7,262		

Bağımlı Değişken: İçsel Tatmin

Liderlik tarzlarının çalışanların içsel tatmini üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik davranışları tarzlarının, içsel tatminin varyansının %65,5'ini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,655$, $F_{(3,301)} = 196,154$). Bununla beraber; demokratik liderlik, otoriter liderlik ve etkileşimci liderlik tarzlarının içsel tatmini istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkilediği (Sıra ile; $\beta=0,571$, $t=7,392$, $p<0,000$; $\beta=0,137$, $t=1,804$, $p<0,072$; $\beta=0,134$, $t=1,482$, $p<0,139$) görülmüştür. Özetleyecek olursak, liderlik tarzı düzeylerinin tamamı içsel tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Tablo 4.22).

Korelasyon ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizleri sonuçlarıyla birlikte incelendiğinde; "H2: Liderlerin demokratik liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel

tatminini olumlu yönde etkilemektedir." "H4: Liderlerin otoriter liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel tatminini olumlu yönde etkilemektedir." "H6: Liderlerin etkileşimci liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel tatminini olumlu yönde etkilemektedir." hipotezleri kabul edilmiştir.

Liderlik tarzlarının dışsal tatmine etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. (Tablo 4.23)

Tablo 4.23: Regresyon analizi sonuçları (dışsal tatmin)

	Standardize	Standardi	t	p	F	R ²
	edilmemiş	ze edilmiş				
	katsayılar	katsayılar				
	B	Std. Hata	β		VGS	
Demokratik liderlik	,569	,074	,596	7,641	,000	5,278
Otoriter liderlik	-,001	,075	-,001	-,011	,992	5,122
Etkileşimci liderlik	,223	,087	,233	2,550	,011	7,262

Bağımlı Değişken: Dışsal Tatmin

Liderlik tarzlarının çalışanların dışsal tatmini üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik davranış tarzlarının, dışsal tatmin varyansının %65,7'sini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,657$; $F_{(3,301)} = 189,995$). Bununla beraber; otoriter liderlik tarzı, dışsal tatmini istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği ($\beta=-0,001$, $t=-0,011$, $p<0,992$) demokratik liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzının dışsal tatmini istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkilediği (Sırası ile; $\beta=0,596$, $t=7,641$, $p<0,000$; $\beta=0,223$, $t=2,550$, $p<0,011$) tespit edilmiştir. Özetlersek, demokratik liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzı düzeyleri dışsal tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilerken otoriter liderlik tarzı dışsal tatmini istatistiksel olarak olumlu bir şekilde etkilemediği görülmektedir. (Tablo 4.23).

Korelasyon ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizleri sonuçlarıyla birlikte incelendiğinde; "H3: Liderlerin otoriter liderlik tarzını kullanması iş görenlerin dışsal tatminini olumlu yönde etkilemektedir." hipotezi reddedilirken, "H1: Liderlerin demokratik liderlik tarzını kullanması iş görenlerin dışsal tatminini olumlu yönde etkilemektedir." "H5: Liderlerin etkileşimci liderlik tarzını kullanması iş görenlerin dışsal tatminini olumlu yönde etkilemektedir." hipotezleri kabul edilmiştir.

4.6.5. Otel çalışanlarının demografik özelliklerine göre araştırma değişkenlerinin farklılaşma durumuna yönelik bulgular

Çalışmanın bu bölümünde otel çalışanlarının ekonomik ve demografik özellikleri ile araştırma değişkenleri düzeyleri arasındaki farklılaşmalar incelenmiştir.

Tablo 4.24: Tek yönlü varyans analizi sonuçları (yaş durumu – içsel / dışsal tatmin)

	Yaş Durumu	n	Ort.	SS.	F	p
İçsel Tatmin	18-28 Yaş	111	3,4414	1,06402	2,427	0,066
	29-38 Yaş	115	3,2435	1,17681		
	39-49 Yaş	65	3,4038	1,11912		
	50 Yaş ve üstü	10	2,5083	1,43073		
Dışsal Tatmin	18-28 Yaş	111	3,4268	1,05858	2,374	0,070
	29-38 Yaş	115	3,1359	1,15726		
	39-49 Yaş	65	3,3577	1,20381		
	50 Yaş ve üstü	10	2,6375	1,44752		

Analiz sonuçlarına göre; otel çalışanlarının yaş gruplarına göre içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Sırasıyla; $F=2,427$, $p=0.066$, $F=2,374$, $p=0.070$). Otel çalışanlarının yaşı ile içsel tatmin ve otel çalışanlarının yaşı ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir farklılık bulunamamakla beraber 50 yaş ve üzeri çalışanların içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre düşük olduğu gözlenmektedir. (Tablo 4.24).

Tablo 4.25: Bağımsız örneklem t testi sonuçları (cinsiyet – içsel / dışsal tatmin)

	Cinsiyet	n	Ort.	SS	t	p
İçsel Tatmin	Kadın	120	3,5125	1,16154	2,318	0,343
	Erkek	181	3,2035	1,11279		
Dışsal Tatmin	Kadın	120	3,4219	1,15273	1,817	0,945
	Erkek	181	3,1768	1,14109		

Analiz sonuçlarına göre; otel çalışanlarının cinsiyet durumuna göre içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. (Sırasıyla; $t=2,318$, $p=0.343$; $t=1,817$, $p=0.945$). Otel çalışanlarının cinsiyeti ile içsel tatmin ve otel çalışanlarının cinsiyeti ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen erkek olan otel çalışanların dışsal tatmin düzeylerinin diğerlerine göre daha düşük olduğu gözlenmektedir. (Tablo 4.25).

Tablo 4.26: Bağımsız örneklem t testi sonuçları (medeni durum – içsel / dışsal tatmin)

	Medeni Durum	n	Ort.	SS	t	p
İçsel Tatmin	Evli	136	3,3756	1,16675	0,675	0,437
	Bekâr	165	3,2864	1,12066		
Dışsal Tatmin	Evli	136	3,3042	1,20288	0,407	0,234
	Bekâr	165	3,2500	1,10785		

Analiz sonuçlarına göre; otel çalışanlarının cinsiyet durumuna göre içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. (Sırasıyla; $t=0,675$, $p=0,437$; $t=0,407$, $p=0,234$). Otel çalışanlarının medeni durumu ile içsel tatmin ve otel çalışanlarının medeni durumu ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen bekâr olan otel çalışanlarının dışsal tatmin düzeylerinin diğerlerine göre daha düşük olduğu gözlenmektedir. (Tablo 4.26).

Tablo 4.27: Tek yönlü varyans analizi sonuçları (eğitim durumu – içsel / dışsal tatmin)

	Eğitim Durumu	n	Ort.	SS.	F	p
İçsel Tatmin	İlköğretim	35	3,3167	1,33315	1,225	0,300
	Lise	92	3,2364	1,27931		
	Ön-Lisans- 2 yıl	57	3,6170	1,04165		
	Lisans- 4 yıl	105	3,2754	0,97807		
	Yüksek Lisans	12	3,1181	1,14286		
Dışsal Tatmin	İlköğretim	35	3,2607	1,39173	1,320	0,263
	Lise	92	3,1916	1,26019		
	Ön-Lisans- 2 yıl	57	3,5855	1,02946		
	Lisans- 4 yıl	105	3,1952	1,01653		
	Yüksek Lisans	12	3,1667	1,07441		

Analiz sonuçlarına göre; otel çalışanlarının eğitimine göre içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Sırasıyla; $F=1,225$, $p=0,300$; $F=1,320$, $p=0,263$). Otel çalışanlarının eğitim durumu ile içsel tatmin ve otel çalışanlarının eğitim durumu ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen ön lisans mezunu olan otel çalışanlarının içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin diğer mezun gruplarına göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir. (Tablo 4.27).

Tablo 4.28: Tek yönlü varyans analizi sonuçları (gelir durumu – içsel / dışsal tatmin)

	Gelir Durumu	n	Ort.	SS.	F	p
İçsel Tatmin	0 TL - 3000 TL	127	3,4035	1,15008	0,822	0,483
	3001 TL- 5000 TL	118	3,2945	1,02946		
	5001 TL- 7000 TL	39	3,3355	1,26504		
	7001 TL- 9000 TL	17	2,9559	1,49278		
Dışsal Tatmin	0 TL - 3000 TL	127	3,3189	1,15928	0,499	0,683
	3001 TL- 5000 TL	118	3,2140	1,06319		
	5001 TL- 7000 TL	39	3,4006	1,23949		
	7001 TL- 9000 TL	17	3,0735	1,47642		

Analiz sonuçlarına göre; otel çalışanlarının gelir durumlarına göre içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Sırasıyla; $F=0,822$, $p=0,483$; $F=0,499$, $p=0,683$). Analizden elde edilen bilgiler sonucunda gelir durumu bağlamında içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır (Tablo 4.28).

Tablo 4.29: Tek yönlü varyans analizi sonuçları (sektör tecrübesi – içsel / dışsal tatmin)

		Sektör Tecrübesi	n	Ort.	SS.	F	p
İçsel Tatmin		0-2 Yıl	67	3,4714	1,09132	1,896	0,130
		3-5 Yıl	75	3,3111	1,03870		
		6-8 Yıl	46	3,5634	0,97692		
		9 Yıl ve üzeri	113	3,1549	1,27339		
Dışsal Tatmin		0-2 Yıl	67	3,5299	1,11445	2,203	0,088
		3-5 Yıl	75	3,2317	1,05200		
		6-8 Yıl	46	3,3995	1,00472		
		9 Yıl ve üzeri	113	3,1007	1,26386		

Analiz sonuçlarına göre; otel çalışanlarının sektör tecrübelerine göre içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Sırasıyla; $F=1,896$, $p=0,130$; $F=2,203$, $p=0,088$). Otel çalışanlarının sektör tecrübesi ile içsel tatmin ve otel çalışanlarının sektör tecrübesi ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen 9 yıl ve üzeri sektörde olan otel çalışanlarının içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin diğer sektör tecrübesi gruplarına göre daha düşük olduğu gözlenmektedir. (Tablo 4.29).

Tablo 4.30: Bağımsız örneklem t testi sonuçları (turizm eğitimi – içsel / dışsal tatmin)

		Turizm Eğitimi	n	Ort.	SS	t	p
İçsel Tatmin		Evet	198	3,3131	1,11000	-0,285	0,202
		Hayır	103	3,3528	1,20254		
Dışsal Tatmin		Evet	198	3,2708	1,10395	-0,077	0,046
		Hayır	103	3,2816	1,23963		

Analiz sonuçlarına göre; otel çalışanlarının turizm eğitimi durumuna göre içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. (Sırasıyla; $t=-0,285$, $p=0,202$; $t=-0,077$, $p=0,046$). (Tablo 4.30).

Tablo 4.31: Tek yönlü varyans analizi sonuçları (otel çalışma süresi – içsel / dışsal tatmin)

	Otel Çalışma Süresi	n	Ort.	SS.	F	p
İçsel Tatmin	0-2 Yıl	163	3,3231	1,17690	1,152	0,328
	3-5 Yıl	81	3,4537	0,91087		
	6-8 Yıl	31	3,3065	1,29786		
	9 Yıl ve üzeri	26	2,9776	1,33491		
Dışsal Tatmin	0-2 Yıl	163	3,2845	1,17813	1,744	0,158
	3-5 Yıl	81	3,4275	0,94184		
	6-8 Yıl	31	3,1774	1,25490		
	9 Yıl ve üzeri	26	2,8510	1,36977		

Analiz sonuçlarına göre; otel çalışanlarının otel çalışma sürelerine göre içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Sırasıyla; $F=1,152$, $p=0,328$; $F=1,744$, $p=0,158$). Otel çalışanlarının çalıştığı oteldeki çalışma süresi ile içsel tatmin ve otel çalışanlarının çalıştığı oteldeki çalışma süresi ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat 9 yıl ve üzeri bulunduğu otelde çalışanların içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin diğer çalışma süresi gruplarına göre daha düşük olduğu gözlenmektedir (Tablo 4.31).

Tablo 4.32: Tek yönlü varyans analizi sonuçları (departman – içsel / dışsal tatmin)

	Departman	n	Ort.	SS	F	p
İçsel Tatmin	Ön Büro	98	3,1845	1,00331	1,479	0,146
	Kat Hizmetleri	41	3,3679	1,16949		
	Yiyecek-İçecek	101	3,2120	1,28071		
	Satış-Pazarlama	29	3,7040	1,05329		
	Muhasebe	4	3,6042	0,98454		
	Teknik Servis	11	4,0303	0,90774		
	Güvenlik	6	3,5417	0,80061		
	Yönetim	5	4,1667	0,72409		
	İnsan Kaynakları	2	3,3750	1,00173		
	Sağlık Merkezi (SPA)	2	2,3750	1,94454		
	Satın Alma	2	3,5000	1,64992		
Dışsal Tatmin	Ön Büro	98	3,2015	1,03056	1,479	0,386
	Kat Hizmetleri	41	3,2378	1,24806		
	Yiyecek-İçecek	101	3,1510	1,26248		
	Satış-Pazarlama	29	3,6078	0,99705		
	Muhasebe	4	3,5000	0,75000		
	Teknik Servis	11	4,0114	1,29838		
	Güvenlik	6	3,3542	0,61956		
	Yönetim	5	3,8500	0,75726		
	İnsan Kaynakları	2	3,6250	0,53033		
	Sağlık Merkezi (SPA)	2	2,8125	2,20971		
	Satın Alma	2	2,9375	1,50260		

Analiz sonuçlarına göre; otel çalışanlarının çalıştıkları bölüme göre içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Sırasıyla; $F=1,479$, $p=0,147$; $F=1,479$, $p=0,386$). Otel çalışanlarının

otelde çalıştıkları bölüm ile içsel tatmin ve otel çalışanlarının otelde çalıştıkları bölüm ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat otel çalışanlarının otelde çalıştıkları bölüm ile içsel tatmin arasındaki ilişkide, sağlık merkezi çalışanlarının diğer bölümlerde çalışanlara göre düşük, yönetim ve teknik servis bölümünde çalışanların diğer bölümlerde çalışanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca otel çalışanlarının otelde çalıştıkları bölüm ile dışsal tatmin arasında ilişkide, sağlık merkezi ve satın alma çalışanlarının diğer bölümlerde çalışanlara göre düşük, teknik servis bölümünde çalışanların diğer bölümlerde çalışanlara göre yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 4.32).

Çalışmada altı hipotezden faydalanılmıştır. Hipotez sonuçları tablo 4.33’de yer almaktadır.

Tablo 4.33: Hipotez sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL/RED
H1 Liderlerin demokratik liderlik tarzını kullanması iş görenlerin dışsal tatminini olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul edilmiştir.
H2 Liderlerin demokratik liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel tatminini olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul edilmiştir.
H3 Liderlerin otoriter liderlik tarzını kullanması iş görenlerin dışsal tatminini olumlu yönde etkilemektedir.	Reddedilmiştir.
H4 Liderlerin otoriter liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel tatminini olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul edilmiştir.
H5 Liderlerin etkileşimci liderlik tarzını kullanması iş görenlerin dışsal tatminini olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul edilmiştir.
H6 Liderlerin etkileşimci liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel tatminini olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul edilmiştir.

Korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri sonuçları beraber incelendiğinde; "H2: Liderlerin demokratik liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel tatminini olumlu yönde etkilemektedir." "H4: Liderlerin otoriter liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel tatminini olumlu yönde etkilemektedir." "H6: Liderlerin etkileşimci liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel tatminini olumlu yönde etkilemektedir." hipotezleri kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizleri sonuçları beraber incelendiğinde; "H3: Liderlerin otoriter liderlik tarzını kullanması iş görenlerin dışsal tatminini olumlu yönde etkilemektedir." hipotezi reddedilirken, "H1: Liderlerin demokratik liderlik tarzını kullanması iş görenlerin dışsal tatminini olumlu yönde

etkilemektedir." "H5: Liderlerin etkileşimli liderlik tarzını kullanması iş görnelerin dışsal tatminini olumlu yönde etkilemektedir." hipotezleri kabul edilmiştir.



BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada yapılan anketler, Sakarya ilindeki turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına, yöneticilerin liderlik tarzlarının iş tatminine etkisi ölçmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada Liderlik Tipi Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve çalışanların demografik özellikleri kullanılmıştır. Çalışma Sakarya ilindeki turizm işletme belgeli otellerin çalışanlarına uygulanmıştır. Rastgele seçilmiş 301 otel çalışanı ankete katılmıştır. Çalışma sonunda bulunan veriler neticesinde ulaşılan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir;

Çalışma sonucunda elde edilen demografik verilere göre anket uygulanan çalışanların, %60,1'i erkek, %39,9'u kadın olduğu görülmüştür. Medeni durumları %54,8'i bekâr, %45,2'si evli olduğu görülmüştür. Çalışanların eğitim durumu, %34,9'u lisans, %30,6'sı lise, %18,9'u ön lisans, %11,6'sı ilköğretim ve %4'ü yüksek lisans bitirdiği görülmüştür. Turizm eğitimi alan otel çalışanlarının oranı ise %65,8 almış ve 34,2 almamış şeklindedir. Yaş olarak ise, 38,2'si 29-38 yaş, %36,9'u 18-28 yaş, %21,6'sı 39-49 yaş ve %3,3'ünün 50 yaş ve üstü yaşlarda olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında Sakarya çalışan otel emekçilerinin çoğunluğunun erkek olduğu ve bu oranı yarı yarıya getirildiğinde hizmet kalitesinde farklılıklar olabileceğini söyleyebiliriz. Medeni durum ise sektörde standart olduğu şekilde bekâr oranı yüksek çıkmıştır. Eğitimse ise ağırlık lisans ve lise aralığında yoğunlaşmıştır. Kötü denemez ama yüksek lisans mezunlarının oranının yükselmesinin fark yaratabileceğini söyleyebiliriz. Turizm eğitimi alanların oranı güzel gözükmeyle beraber işletme içi eğitim ile daha yüksek seviyelere çıkarılabilir. Yaş grubu olarak ise yine sektörün paralelliğinde genç ve orta yaş gurubunun ikame ettirildiği gözükmektedir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular sonucunda, liderlerin demokratik liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Liderlerin otoriter liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Liderlerin etkileşimci liderlik tarzını kullanması iş görenlerin içsel

tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Liderlerin demokratik liderlik tarzını kullanması iş görenlerin dışsal tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ve liderlerin etkileşimci liderlik tarzını kullanması iş görenlerin dışsal tatminini olumlu yönde etkilemektedir, diyebilmekteyiz. Fakat liderlerin otoriter liderlik tarzını kullanması iş görenlerin dışsal tatminini olumsuz yönde etkilemektedir, diyoruz. Çalışma da elde verilere göre Sakarya ilindeki otel çalışanlarının iş tatminini demokratik ve etkileşimci liderlik tam anlamıyla olumlu etkilerken, otoriter liderlik içsel olarak olumlu etkilerken dışsal olarak olumsuz etkilemektedir. Bunun sebebi olarak Sakarya ilinde yaşayan insanların muhafazakâr, gelenekçi ve otoriter bir yapıya sahip olmalarıdır. Yine de dışsal açıdan elde edilen olumsuz tatmin düzeyi gözden kaçmamalıdır. İçsel açıdan otoriteye ters düşmek istememekle beraber gördüğü olumsuz veya yanlış durumlarda da rahatsızlığını dile getirmekten çekinmedikleri görülmektedir.

Araştırma sonunda elde edilen veriler sonucunda, otel çalışanlarının yaşı ile içsel tatmin ve dışsal tatmin arasında anlamlı bir farklılık bulunamamakla beraber 50 yaş ve üzeri çalışanların içsel ve dışsal tatmin düzeyinin diğerlerine göre düşük olduğu gözlenmektedir. Gençlerde ve orta yaş çalışanlarında iş tatmin düzeylerinin yüksek olması sebebi günümüzde tüm dünyayı her yönden sarsan salgın sebebiyle turizmdeki durgunluk, işsizlik ve belirsizlik sebebiyle elindeki mevcut işi kaybetme tedirginliğinden olduğu düşünülmektedir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular sonucunda, otel çalışanlarının cinsiyeti ile içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat erkek olan otel çalışanlarının bayan olan otel çalışanlara göre içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular sonucunda, otel çalışanlarının medeni durumu ile içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat bekâr olan otel çalışanların evli olan otel çalışanlara göre içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular sonucunda, otel çalışanlarının eğitim durumu ile içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat ön lisans mezunu olan otel çalışanlarının ilköğretim, lise, lisans ve yüksek lisans mezunu otel çalışanlara göre içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin

daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca turizm eğitimi almış otel çalışanlarının da içsel ve dışsal tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular sonucunda, otel çalışanlarının gelir durumu ile içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat 7001 TL ile 9000 TL gelire sahip olan otel çalışanlarının 0TL ile 3000 TL, 3001 TL ile 5000 TL ve 5001 TL ile 7000 TL arasında gelire sahip otel çalışanlara göre içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular sonucunda, otel çalışanlarının sektördeki tecrübeleri ile içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat 9 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olan otel çalışanlarının 0-2 yıl, 3-5 yıl ve 6-8 yıl sektör tecrübesine sahip olan otel çalışanlarına göre içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular sonucunda, otel çalışanlarının çalıştıkları oteldeki çalışma süreleri ile içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat 9 yıl ve üzeri bulunduğu otelde çalışan otel çalışanlarının 0-2 yıl, 3-5 yıl ve 6-8 yıldır bulunduğu otelde çalışan otel çalışanlarına göre içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular sonucunda, otel çalışanlarının çalıştıkları departman ile içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat yönetim ve teknik serviste çalışan otel çalışanlarının içsel tatmin düzeylerinin diğer departmanlarda çalışan otel çalışanlarına göre yüksek, sağlık merkezi departmanında çalışan otel çalışanlarının iç tatmin düzeylerinin diğer departmanlarda çalışan otel çalışanlarına göre düşük olduğu gözlemlenmiştir. Yine yönetim ve teknik serviste çalışan otel çalışanlarının dışsal tatmin düzeylerinin diğer departmanlarda çalışan otel çalışanlarına göre yüksek, sağlık merkezi ve satın alma departmanında çalışan otel çalışanlarının dışsal tatmin düzeylerinin diğer departmanlarda çalışan otel çalışanlarına göre düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışmamızda elde edilen veriler neticesinde iş tatmini ile demokratik liderlik arasında bir anlamlılık tespit edilmiştir. Demokratik liderlik tarzını çalışanlarına uygulayan liderlerin çalışanlarının iş tatmininde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Bitmiş vd.,

(2015)'deki çalışmasında da aynı sonuçları elde etmiştir. Ve bu çalışma bizim araştırmamızı desteklemektedir.

Çalışmamızda elde edilen veriler neticesinde iş tatmini ile etkileşimli liderlik arasında bir anlamlılık tespit edilmiştir. Etkileşimli liderlik tarzını çalışanlarına uygulayan liderlerin çalışanlarının iş tatmininde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Etkileşimli liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu Erkutlu, (2008)'deki çalışmasında tespit etmiştir. Ve bu çalışma da bizim araştırmamızı desteklemektedir.

Hizmet sektöründe önemli bir yeri olan otel işletmelerinde gelen misafirlere en iyi hizmeti sunmak, çalışan personelin en iyi hizmeti sunması demektir. Otel yöneticilerinin otel çalışanlarına uyguladığı yönetim biçimi, tutum ve davranışları hizmet sektörü için önem arz etmektedir. Yani hizmet sektöründe kalitenin artması ve müşteri memnuniyeti ile yönetici davranışlarını çalışanların olumlu algılaması arasında paralellik vardır. Olumlu algı düzeyi arttıkça müşteri memnuniyeti düzeyi de artış gösterecektir. Bu çalışmada da Sakarya ilinde çalışan otel çalışanlarının liderlik algılarının iş tatminine etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın yapıldığı dönemde salgınla mücadelenin en çetin dönemleri olması ve katılımcılara yüz yüze ulaşmanın zorluğuyla karşılaşılsa da teknolojiden faydalanılarak verilere ulaşılmıştır. Bu çalışmanın Sakarya ilindeki otel yöneticilerinin yönetsel sorunlarına ışık tutacağına inanılmaktadır. Sakarya ilindeki çalışanların benimsedikleri liderlik tarzlarına göre eylem planı oluşturmalarına katkı sağlayacağımıza ve çalışanların motivasyonlarına yönelik çalışmalara yardımcı olacak bilgiler ortaya çıkardığımızı inanıyoruz. Gelecekte çalışan motivasyonuna ve iş tatmini üzerinde yapılacak çalışmalar ile Sakarya ilinde çalışan turizm sektörü çalışanlarının memnuniyet seviyeleri belirlenmelidir. Ayrıca elde edilen veriler, Sakarya ilindeki otel işletmeleri yöneticilerinin benimseyecekleri yönetim anlayışı ve uygulayacakları liderlik tarzları açısından fikir edinmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışanların iş memnuniyeti sağlandığında ve üst seviyelere çıkarıldığında hizmet kalitesinin de artması kaçınılmazdır. Böylelikle hem şehir turizmi hem tatil turizminin geliştiği ilimizde hizmet kalitemizin yüksekliğinden bahsedebiliriz.

KAYNAKLAR

- Agamdrova, E.V. (2008). Upravlenie Personalom v Turizme i Gostiniçno Restorannom Biznese (Turizm ve Otel İşletmelerinde Personel Yönetimi), 2.Baskı, Daskovi Ko. Yayınevi, Moskova. 134.
- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10) 2, 167-193.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 4, 1-25.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 11, Sayı 24, 205-230.
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi 1(2)*, Zonguldak. 110.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara. 53.
- Arıoğlu, B. (2010). "Liderlik tipinin çalışanların verimliliği üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma", (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 45.
- Arkonaç, S. (1993). *Grup İlişkileri*, Alfa Yayıncılık, İstanbul. 52.
- Arnaldo, M. J. (1981). "Hotel General Managers: A Profile", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.22/sayı 3. 53-56.
- Arslan, R., Acar, B. N. (2013). A Research On Academics On Life Satisfaction, Job Satisfaction and Professional Burnout. *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Vol.18, No.3, 281-298.

- Aşan Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Yayın No 130, Arıkan Basım-Yayın, İstanbul, Hiperlink E-Book Collection. Erişim Linki: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook?sid=5846c86e-435e-4237-98f4-b8d52d27c89b%40pdc-v-sessmgr06&vid=3&rid=1&format=EB>, (Erişim Tarihi: 12.05.2017).
- Âşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, Haziran, 31-51.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Lider mi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul. 81.
- Ataman, G.(2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 455.
- Ay, A. F., Alper, A., Bircan, H. ve Öncül, M. S. (2015). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, Sayı 38, 806-815.
- Aydın, E. (2000). *Bireysel Gelişim Kişisel Kalite Yöntemleri*, Hayat Yayınları, İstanbul. 62
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Süreçler, İlişkiler*, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara. 180.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler*, 7. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K. ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Yıl:14, Sayı:2, 59-85.
- Baltaş, A. (2003). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, 5.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul. 114.
- Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, No:257, İstanbul. 163.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim Yönetimi*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Baysal, A. C. (1987). *Davranış Bilimleri I-II*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., No: 191, İstanbul.
- Bennis, W. (1998). *On Becoming a Leader*, Arrow Books, London. 65
- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A. (2014). Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ağustos, 9(2), 97-121.

- Bingöl, D, (1996). *Personel Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Bintug, A. (1983). *İşletme Yönetimi*, Ankara: Turhan Kitabevi, 85.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M. Ve Sökmen, A. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17/1. 1-13.
- Brownell, J. (2005). "Predicting Leadership: The Assessment Center's Extended Role", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, c.17/sayı 1. 7.
- Budak S. (2000). *Psikoloji Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Bizim Büro Yayınevi, Ankara. 16.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları, Ankara. 6.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, *21.YY. da Liderlik Sempozyumu*, DHO Matbaası, İstanbul. 314.
- Ceylan, A., Keskin, H., & Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 51(16), 32-42.
- Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., Lankau, M. J. (2003). "Grooming Future Hospitality Leaders: A CCompetencies Model", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.44/sayı 3. 17-25.
- Çakmur, H. (2011). İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmiş İş Betimlemesi Ölçeği. *Taf. Prev. Med. Bull*, 10 (6), 759-764.
- Çelik, M. (2011). A Theoretical Approach To The Job Satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, Vol 4, 7-15.
- Çelik, V.(2000). *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1.
- Çoban, M. (2001). *Doğru İşe Doğru Eleman*, Rota Yayınları, İstanbul. 58
- Davis, K., Newstorm, J. W. (1989). *Human Relations at Work Organizational Behaviour*, 8th. Edi. McGraw Hill Pub. 205-206.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul. 6
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. (1998). *Fundamentals of Management*, 10th. Ed., McGraw Hill Co., California. 339.

- Ercan, Ü., Sıgır, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 48, Sayı 3, Eylül. 95-126.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.242, İstanbul. 330-331.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Erkutlu, H. (2008). The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: The Turkish Case. *Journal of Management Development*, 27(7). 708-726.
- Erşan, E. E., Yıldırım, G., Doğan, O., Doğan, S. (2013). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Algılanan İş Stresi ile Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14, 115-21.
- Ertürk, E. ve Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 12, Sayı: 1, Ocak, 39-52.
- Feldman, D. C. – Arnold, H. J. (1993). *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*, McGraw Hill Comp. 288.
- Fiedler, F. E., Garcia, J. E. (1987). New Performance To Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance”, John Wiley&Sons Inc, New York. 46.
- Gillet S. R., Morda, R. (2003). Effective leadership in tourism and hospitality organizations in the 21st Century. (Kusluvan, S. Editör), Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry, *Nova Science Publishers Inc.*, New York. 618.
- Goleman, D.(1999). *Duygusal Zekâ*, (B. S. Yüksel, Çev.). Varlık Yayınları No:525, İstanbul, 193.
- Gönüllü, K. (2002). “Türk ve Amerikan Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması”, (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 9.
- Greger, K. R., Peterson, J. S. (2000). “Leadership Profiles for the New Millennium”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.41/sayı 1. 16-29.

- Güner, F., Çiçek, H ve Can, A. (2014). Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:6, S:3, 59-76.
- Güney, S. (1997). Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral, *21.YY. da Liderlik Sempozyumu*, DHO Matbaası, İstanbul. 212.
- Gürsel, M., Sürücü, A., Kesici, Ş., Bozgeyikli, H., Izgar, H., Altınok, V., Arslan, C. ve Negiş, A. (2012). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. 3 Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Halan, İ.S. (2007). *İskusstvo byt Liderom (Lider olma Sanatı)*, (Dilya Yayınları., Çev.). Saint Petersburg. 71
- Hammer, M., Champy, J. (1997). *Değişim Mühendisliği*, (Gül, S. Çev.). Sabah Kitapları, İstanbul. 52.
- Hatipoğlu, C. (2003). “4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. 157-190.
- Hennessey, J. T. (1998). “Reinventing Government: Does Leadership Make the Difference?”, *Public Administration Review*, c.58/sayı 6. 524.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (2000). *Geleceğin Lideri*, (Tok, H., Çev.). Form Yayınları, İstanbul. 10.
- Hicks, H., Gullett, C.R. (1981). Organizasyonlar, Teori ve Davranış, (Baykal, B., Çev.). *İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları*, No:1, İstanbul. 46.
- Holdford, D. A. (2003). “Leadership Theories and Their Lessons for Pharmacists”, *American Journal of Health-System Pharmacists*, c.60/sayı 1. 1780.
- İnayet, P. (2000). *İş Yaşamında Stres*, Pagema Yayıncılık, Ankara.
- İslamoğlu, A. H. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım Yayın, İstanbul. 53.
- İslamoğlu, A.H., Alnaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım, İstanbul.
- Kantarıcı, K. (1997). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş gören Performansına Etkileri, (Doktora Tezi). 9 Eylül Üniversitesi, İzmir. 48.
- Kaplan, M., Ögüt, A., Karayel, S. ve İlhan, İ. (2013). The Effects of Ethical Climate Types On Job Satisfaction: The Case of Tourism Industry. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 2,117-133.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara. 77.

- Karayel, B. (1999). *İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İş gören Tatmini Üzerine Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 17.
- Katz, D. ve Kahn R. L. (2005). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Can, H. ve Bayar, Y., Çev.). Ankara. 202
- Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley-Sons, 528.
- Kay, C., Russette, J. (2000). "Hospitality – Management Competencies", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.41/sayı 2. 52-63.
- Kaya, İ. (2010). Otel İşletmelerinde İş görenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, 219-236.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Bilim Yayınları, Ankara. 132.
- Kayış, A. (2010). "Güvenirlilik Analizi", Şeref Kalaycı (Edit.) (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (5. Baskı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara. (<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/203620>)
- Kazanç, H. (1997). *Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve TÜBİTAK Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya. 12.
- Kenner T., Isaak, M. A. (2004). "Effective Leadership Development in a Civil-Engineering Culture: Finding the Balance-Point Between Experience and Experiment", *Leadership and Management in Engineering*, c.4/sayı 3. 106.
- Kılıç, T. (2003). "Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. 69
- Kılınç, T. (1997). Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, *21.YY. da Liderlik Sempozyumu*, İstanbul. 383-386.
- Kıngır, S. (1994). "Malatya'da Kamu ve Özel Sektör İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Vasıfları Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Liderliği*, Beta Yayınları, İstanbul. 75.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 8.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 465.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.

- Koparal, C. (2005). *Yönetim Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi, 3.Baskı, Eskişehir. 124.
- Koray, M. (1997). 21.Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar, *21.YY. da Liderlik Sempozyumu*, DHO Matbaası, İstanbul, 169.
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*, The Free Press, New York. 10-11.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Nisan, Sayı: 1, 291-210.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. Ve Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Laurette Dube, L., Reneghan, L. M. (1999). “Suprisingly Simple Routes to the Top”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.40/sayı 6. 36.
- Le Ng, X., Choi, S. L., Soehod, K. (2016). The Effects of Servant Leadership On Employee’s Job Withdrawal Intention. *Asian Social Science*, Vol. 12, No. 2, 99-106.
- Ley, D. A. (1980). “The Effective Manager: Leader or Entrepreneur?”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.21/sayı 3. 66-67.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th Edition, McGraw-Hill Irwin.
- Masi, R. J. (2000). “Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms and Organizational Productivity”, *International Journal of Organizational Analysis*, Sayı 1. 17
- Masry, S. E., Katara, H., Demerdash, J. E. (2004). “A Comparative Study on Leadership Styles Adopted By General Managers: A Case Study in Egypt”, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, c.15/sayı 2. 113.
- Maxwell, J. J. (1999). *Liderlik Yasaları, Reddedilmez 21 Liderlik Yasası*, (Şener, İ., Çev.). Beyaz Yayınları, İstanbul. 72.
- Moorhead, G., Griffin, R. M. (1989). *Organizational Behaviour*, Houghton, Mifflin Comp., Boston. 332.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 16.Basım, İstanbul. 167-168.
- Nalbant, E., Özdil, T., (1997). Liderlik Nitelikleri ve İş gören Performansı Üzerindeki Etkileri, *21.YY. da Liderlik Sempozyumu*, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.18.
- Nebel, E. E., Stearns, G. K. (1977). “Leadership in the Hospitality Industry”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.18/sayı 3. 69-76.

- Özaydın, M. M., Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, 251-281.
- Özel N. (1985). Yönetim Açısından İnsan ve Özendirme, Teori ve İki İş Örgütünde Karşılaştırmalı Bir Uygulama, (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F, Erzurum. 42.
- Özel, M. (1992). “İş Hayatında Liderliğin Yedi Anahtarı”, İktisat ve & Dünyası Bülteni, Kasım-Aralık/sayı 6. (38’den akt. Kınır, a.g.t., s. 27.).
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Eskişehir. 187.
- Park, H. J. ve Cho, J. S. (2016). The Influence of Information Security Technostress On The Job Satisfaction of Employees. *Journal of Business and Retail Management Research (Jbrmr)*, Vol. 11, Issue 1, 66-75.
- Pehlivanlı, S. (2002). “İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 16.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara. 51.
- Pelit, E., Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İş görenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2/1, 43-72.
- Pittaway, L., Carmouche, R., Chell, E. (1998). “The Way Forward: Leadership Research in the Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, c.17. 412.
- Piyal, B., Çelen Ü. (2000). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Farklılıklarının Hastaneler ve Meslekler Temelinde Çözümlemesi, 3. *Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu*, Ankara. 22.
- Ribiere, V. M., Sitar, A. S. (2003). “Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge Supporting Culture”, *Knowledge Management Research&Practice*, c.1 (2003), 43.
- Riley, M. 1996). *Human Resource Management in the Hospitality & Tourism Industry*, 2nd. Ed. Oxford: Butterworth&Heinemann. 64.
- Sabancı, A. (2005). Okul Liderliği Açısından Karizmatik, Dönüşümcü ve Vizyoner Liderlik Yaklaşımları, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Mart, Ankara. 318.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sadullah, Ö. (1997). Liderlik Tarzları, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul. 106.

- Sanı, F. O. Ü., Yozgat, U. ve Çakarel, T. Y. (2016). How Employees' Perceptions of Competency Models Affect Job Satisfaction? Mediating Effect of Social Exchange. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 15, Number 2, 36-46.
- Saranya, R. (2016). Impact Assessment of Fringe Benefits In Job Satisfaction and Employees' Attitude. *International Journal of Research In Commerce & Management*, Volume No. 7, Issue No. 06, June, 43-46.
- Selimoğlu, E. (2004). *Günümüzde Liderlik Anlayışı*, Erişim Linki: http://www.isguc.org/arc_view.php.232.
- Sencan, N., Yeğenoğlu, Selen., Aydınhan, Belgin. (2013). Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 17, 104-112.
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Dergisi*, Yıl:16, sayı:50.
- Sevimli, F., İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış*, Sayı 1, Cilt 5, 55-64.
- Shrott, G. (1989). "Work Activities of Hotel Managers in Northern Ireland: A Mintzbergian Analysis", *International Journal of Hospitality Management*, c.8/sayı 2. 121-130.
- Sia, L. A. ve Tan, T. A. G. (2016). The Influence of Organizational Justice On Job Satisfaction In A Hotel Setting. *Dlsu Business & Economics Review*, 26(1), 17-29.
- Simsek, M. Ş. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Matbaası, Konya, 187.
- Şimşek M. Ş., Akgemci T., Çelik A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 8. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, Hiperlink E-Book Collection. Erişim Linki: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook?sid=5846c86e-435e-4237-98f4-b8d52d27c89b%40pdc-v-sessmgr06&vid=14&rid=1&format=EB>, (Erişim Tarihi: 12.05.2017).
- Şişman, M. (1997). "Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik", *21.yy. Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, 162.
- Tanrıverdi, H., Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:13 Sayı:50, 274- 293.

- Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 12 Yıl 9, Haziran, 185-195.
- Taylor, R. B. (2003) "Leadership is a Learned Skill", *Family Practice Management*, Oct. 46.
- TDK. (1988). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*, Türk Dil Kurumu Basımevi. Ankara.
- Tekarslan, E. ve Kılınç, T. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, Yayın No:278, İstanbul. 67
- Terry, G. R., Franklin, S. G. (1982). *Principles of Management*, 8th, Ed., Ilionious: Richard Irwin Inc. 327.
- Testa, M. R. (2001). "Hospitality Leaders: Do They Know How Their Employees Feel About Them?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.42/sayı 6. 80-89.
- Tınar, M. Y. (1999). *Çalışma Yaşamı ve Kişilik*, Mercek Dergisi, MESS, Nisan.
- Tikici M. ve Deniz M. (2005). *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınevi. Ankara.
- Tosi, H. L., Carroll, S. J. (1976). *Management: Contingencies, Structure and Process*, Chicago: St. Clair. 212.
- Tracey, J. B., Hinkin, T. R. (1994). "Transformational Leaders in the Hospitality Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.35/sayı 2. 18-24.
- Turan, G. (1995). Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi, *1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II*, KHO Matbaası, Ankara. 955.
- Türel, F. (2003). "Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarının Astların Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 82
- Türkmen, İ. (1996). Yönelimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, MPM Yayını, Ankara. 63.
- Ural, A. Ve Kılıç, i. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*, (Genişletilmiş 2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Url-1 <<http://www.sedl.org/change/leadership/history.html>, (Erişim tarihi: 12.12.2010)
- Usal, A. Ve Kuşluyan, Z. (1998). *Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji*, Barış Yayınları, Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, İzmir. 19.

- Usal, A. ve Kuşluvan, Z. (2000). *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*, Barış Yayınları, İzmir. 54.
- Vries, R. E. (2000). "When Leaders Have Character: Need for Leadership, Performance, and the Attribution of Leadership", *Journal of Social Behaviour & Personality*, c.15/sayı 3. 413.
- Wadsworth, W. J. (1999). *Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi*, (Yarmalı, E.S., Çev.). Hayat Yayınları, İstanbul. 35
- Watkins, E., Sheehan, P. (2005). "Chain Leaders", *Lodging Hospitality*, c.61/sayı 4. 26.
- Williams J.W. (1994). *İşletmelerde İletişim*, (Büyükerşen, Y., Öz, Ş. ve Alp, H. S, Çev.). Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir. 120.
- Worsfold, P. (1989). "Leadership and Managerial Effectiveness in the Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, c.8/sayı 2. 145-155.
- Yank, G. R., Barber, J. W., Spradlin, W.W. (1994). "Mental Health Treatment Teams and Leadership: A Systems Model", *Behavioral Science*, c.39/sayı 4. 305.
- Yaylacı, F., Yüksel, İ., Eroğlu, Ö., Şimşek, E., Uşaklı, H., Ölçer, F., Karlı, M. D. ve Utanır, Ö. Y. (2013). *Davranış Bilimleri*, Konya, Hiperlink E-Book Collection. Erişim Linki: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook?sid=5846c86e-435e-4237-98f4-b8d52d27c89b%40pdc-v-sessmgr06&vid=17&rid=48&format=EB>, (Erişim Tarihi: 13.05.2017).
- Yazıcıoğlu, Y. Ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara. 21-29.
- Yeşilyurt, H., Koçak, N. (2014). İş Doymu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, 303-324.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2009). Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doymu Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.3, 197-214.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*, 5th Edition, Upper Saddle River, New Jersey. 56.

EKLER

EK 1: Anket Formu



Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm Fakültesinde yürütülmekte olan "4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması" konulu yüksek lisans tezi ile ilgilidir. Araştırmanın başarısı sizin içtenliğinize bağlıdır. Kişiler önemli olmadığından formda kimlik bilgileri istenmemektedir. Elde edilen bilgiler sadece bu çalışma için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Anketin doldurulması yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında bilgiye ihtiyaç duyarsanız [redacted] posta adresinden bana ulaşabilirsiniz.

Değerli katkılarınız için teşekkür eder, iş hayatınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER					
1.Cinsiyet					
Kadın	Erkek				
2.Medeni Durumu					
Evli	Bekar				
3.Eğitim Durumu					
İlköğretim	Lise	Ön-Lisans- 2 yıl	Lisans- 4 yıl	Yüksek Lisans	
4.Yaş					
18-28 Yaş	29-38 Yaş	39-49 Yaş	50 Yaş ve Üzeri		
5.Gelir Durumu					
0-3000 TL	3001TL-5000TL	5001TL-7000TL	7001TL- 9000	90001 TL ve Üzeri	
6.Sektör Tecrübesi					
0-2 Yıl	3-5 Yıl	6-8 Yıl	9 Yıl ve Üzeri		
7.Eğitiminiz Süresince Turizm Eğitimi Aldınız mı?					
Evet	Hayır				
8.Bu Oteldeki Çalışma Süreniz					
0-2 Yıl	3-5 Yıl	6-8 Yıl	9 Yıl ve Üzeri		
9.Bu Oteldeki Çalıştığınız Departman					
Ön Büro	Kat Hizmetleri	Yiyecek-İçecek	Satış-Pazarlama		
Muhasebe	Teknik Servis	Diğer		
LİDERLİK TİPİ					
1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum 5- Tamamen Katılıyorum	1	2	3	4	5
1.Yöneticilerim, çalışanların karar mekanizmasına katılımını ve fikirlerinin uygulanmasını teşvik eder.					
2.Yöneticilerim cesur ve ataktır.					
3.Yöneticilerim herkes için standart kurallar ve yaklaşımlar uygularlar, adilidir.					
4.Yöneticilerim önerilerime değer verir.					
5.Yöneticilerim için ekip çalışması önemlidir ve gereklidir.					
6.Yöneticilerime kolaylıkla erişebiliyorum.					
7.Yöneticilerim başarıyı takdir eder.					
8.Yöneticilerim, performansımı düzenli olarak bildirip öneriler getirir.					
9.Yöneticilerim kariyer gelişimim için çaba harcar.					
10.Yöneticilerim gerektiğinde haklarımı korur.					
11.Çalışanlarının ihtiyaçlarını öğrenmek yöneticilerim için önemlidir.					

12.Yöneticilerim çalışanları yeni görev ve prosedürlere hazırlamaktan zevk alır.					
13.Yöneticilerim, hatalar düzeltilirken ilişkilerin bozulmasından endişe ederler.					
14.Yöneticilerim, karmaşık proje ve görevlerin detaylarını çalışanlara anlatmaktan zevk duyarlar.					
15.Yöneticilerim kendi görüşlerini dinletmek ve kabul ettirmek ister.					
16.Yönetim tarzı ve yöneticilerimden memnunum.					
İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ					
1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum 5- Tamamen Katılıyorum	1	2	3	4	5
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından önemlidir.					
2.Tek başına çalışma olanağı olması bakımından memnunum.					
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından mutluym.					
4.Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.					
5.Amirin kişileri idare tarzı açısından memnunum.					
6.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum.					
7.Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından memnunum.					
8.Bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından memnunum.					
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından memnunum.					
10.Kişileri yönlendirme konusunda fırsat vermesi olanağına sahip olma açısından memnunum.					
11.Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından memnunum.					
12. İşimle ilgili kararların uygulanmaya konması bakımından memnunum.					
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.					
14.İş içinde terfi olanağının olması bakımından memnunum.					
15.Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum.					
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından memnunum.					
17.Çalışma şartları bakımından memnunum.					
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından memnunum.					
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından memnunum.					
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum.					
Turizm çalışanlarının haklarının savunulduğu bir kurum olduğunu düşünüyor musunuz (Dernek, Oda, Federasyon)					
Evet		Hayır			
Sadece turizm çalışanlarının haklarının savunulduğu bir mekanizma olmasını ister misiniz (Dernek, Oda, Federasyon)					
Evet		Hayır			