

*Araştırma Makalesi*

## **OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ ALGILADIKLARI LİDERLİK TARZININ PERFORMANS DÜZEYİNE ETKİSİ: ANTALYA ÖRNEĞİ**

**H. Yağmur TURAN<sup>1</sup>** ORCID ID: 0000-0003-3901-4883  
**Hasan CİNNİOĞLU<sup>2</sup>** ORCID ID: 0000-0001-7826-619X

### **ÖZET**

Bu araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların yöneticilerinde algıladıkları üretim, değişim ve çalışan odaklı liderlik algılarının sahip oldukları iş performansı düzeyine etkisini ölçmektir. Çalışmanın amacını gerçekleştirmek için Antalya ilinde faaliyet gösteren ve basit tesadüfi yöntemle seçilen 417 beş yıldızlı otel işletmesi çalışanından anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Verilerin analizinde korelasyon ve yapısal eşitlik modellemesi yöntemleri kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde otel çalışanlarının yöneticilerini en fazla çalışan odaklı bir lider olarak algıladıkları ve çalışanların performans düzeyini en fazla etkileyen liderlik tarzının ise yine aynı şekilde çalışan odaklı liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte değişim ve üretim odaklı liderlik tarzlarının da çalışanların iş performansı düzeyini etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Üretim-Değişim-Çalışan Odaklı Liderlik, İş Performansı, Antalya, Otel İşletmeleri*

*Research Article*

## **THE INFLUENCE OF HOTEL EMPLOYEE'S PERCEIVED LEADERSHIP STYLE ON THEIR PERFORMANCE: ANTALYA SAMPLE**

### **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to measure the impact of perceptions of production, change and employee-oriented leadership perceived by the employees in hotel businesses on their employee performance. In order to realize the purpose of the study, data was obtained from the 417 five-star hotel management employees who were active in Antalya and selected by simple random method. Correlation and structural equation modeling methods were used in the analysis of the data. As a result of the analysis, it was determined that the hotel employees perceive their managers as the most employee-oriented leader and the leadership style that affects the performance level of the employees the most is the employee-oriented leadership style. In addition, it was determined that change and production oriented leadership styles also affect the employee performance level of the employees.

**Keywords:** *Production-Change-Employee Oriented Leadership, Employee Performance, Antalya, Hotel Management*

<sup>1</sup>Y. Lisans Öğrencisi, İskenderun Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, [yagmurturan2048@gmail.com](mailto:yagmurturan2048@gmail.com).

<sup>2</sup>Dr. Öğr. Üyesi, İskenderun Teknik Üniversitesi, Turizm Fakültesi, [hasan.cinnioğlu@iste.edu.tr](mailto:hasan.cinnioğlu@iste.edu.tr).  
Makale Geliş Tarihi/Received: 05.09.2020, Makale Kabul Tarihi/Accepted: 19.09.2020.

## 1. GİRİŞ

Otel işletmelerinin eşzamanlı hizmet üreten bir kurum olması üretim aşamasında misafirlerin bulunması ve hizmet sektörü içerisinde yer almasından dolayı çalışanların sergiledikleri performans önem teşkil etmektedir (Cinnioğlu, Atay ve Karakaş 2019: 158). İnsanların iş düzeyinde en yüksek performans göstermeleri için motive edilmeleri, işletme çalışanlarının en iyi performansı üretmeleri ve güçlendirilmesinde kilit öneme sahiptir (Thompson ve Webber 2016: 42). Bu bağlamda insan gücüne dayalı işletmelerinden biri olan otel işletmeleri yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları çalışanlarının performanslarını etkileyebilecek unsurlardan biridir (Aktuna ve Kılıçlar 2019: 301). Liderlik, işletmede hem insan hem de diğer kaynakların kullanımını koordine ettiği için iyi performansın anahtarıdır. İyi bir lider, çalışanları motive eder ve motive edilmiş çalışanlar ise sadece bir işletmedeki iş performansını ve bağlılığını arttırmaz aynı zamanda işletmenin genel performansını ve verimliliğini de artırır (NawoseIng'ollan ve Josse Roussel 2017: 82). Genel olarak otel işletmelerinin amaç ve hedeflerini kısa sürede gerçekleştirebilme ve en yüksek verimliliği elde edebilmeleri için çalışan performansını arttırmaları gerektiği söylenebilir. Çünkü kurum çalışanlarının iş performansının yüksek olması, iş tatminini (Tekingündüz, Top ve Seçkin 2015: 16), örgütsel bağlılığı (İraz ve Akgün 2011: 248; Özdemir ve Yaylı 2014: 48) ve psikolojik sermayeyi (Erkuş ve Fındıklı 2013: 302) pozitif yönde etkileyebilmektedir. Otel yöneticileri yukarıda belirtilen çalışan performansını ve verimliliğini artırma, işletme amaçlarını gerçekleştirme sürecinde farklı liderlik davranışları sergileyebilecektir. Bu noktada hangi liderlik türünün çalışan performans düzeyini etkileyebileceği sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmanın amacı çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının iş gören performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda algılanan liderlik tarzlarına ilişkin alanyazın incelemesi yapılmış ve hipotezlerin doğrulanması için Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanından anket tekniği ile veriler elde edilmiştir.

## 2. LİDERLİK TÜRLERİ

Alanyazın incelendiğinde araştırmacılar, liderlik ile ilgili birçok farklı zaman dilimlerinde çeşitli çalışmalar yapıp, farklı teori ve yaklaşım geliştirdikleri görülmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür 2009; Çekmecelioğlu 2014; Ergün ve Çelik 2015; Ergün ve Yalçınkaya 2018). Liderlik ile ilgili yapılan çalışma sayısı kadar liderlik tanımlamaları ve bu doğrultuda birbirinden farklı birçok liderlik tarzlarıyla ilgili sınıflandırılma yapılmıştır (Yılmaz, 2014: 52-53). Özellikle çalışma hayatının koşulları değiştikçe yeni liderlik boyutlarından olan üretime, değişime ve çalışana odaklı liderlik türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Ekvall 1991: 18-19). Bu araştırmada da temel liderlik davranışlarını yansıtabilecek ve birçok liderlik tarzını ve özelliğini bünyesinde barındıran liderlik türlerinden olan üretim odaklı, çalışan odaklı ve değişim odaklı liderlik tarzları ele alınmıştır.

*Değişim Odaklı Liderlik;* Çalışma arkadaşları veya lider açısından çok iş açısından memnuniyet ile ilişkilidir (Ekvall 1991: 22). Yenilik ve değişime açık kişi merkezli liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzını benimseyen yöneticiler; çalışanları ile sürekli iletişim halinde olan, kurumda saygı ve güven duyulan kişilerdir (Uysal 2016: 937). Liderler sektörde ilerleyebilmek, başarı elde edebilmek ve gelişmek için çağın değişimine ayak uydurmak zorundadırlar (Zehir ve Yavuz 2017: 98). Bu nedenle lider, çevreyi izleyip yenilikçi düşüncüyü teşvik etme, değişim ihtiyacını öngörüp açıklama ve kişisel riskler alabilme yeteneğine sahip olmalıdır (Gil, Rico, Alcover ve Barrasa 2005: 314). Aynı zamanda çalışanlarını motive edip, beceri ve yaratıcılıklarını sergileyebilmelerine yardımcı olmalıdır (İnce 2013: 4; Iqbal, Anwar ve Haider 2015: 5). Genel olarak değişime yönelik liderler, takipçileri motive edebilir; onlara ilham verebilir ve güven ve bağlılıklarını güçlendirebilir; ayrıca örgütsel inançları, görüşleri, hedefleri ve standartları değiştirebilirler. Çalışanlarının problemleri farklı bir bakış açısından görmelerine yardımcı olurlar (Rouzbahani, Mahdian, Garshasbi ve Goudarzi 2012: 1137).

*Üretim Odaklı Liderlik;* Özşahin ve Sudak (2015: 445) üretim odaklı liderliği insan gücünü ve malzemelerini etkin bir şekilde kullanıp, yapılan işlerin etkili ve güvenli bir şekilde olmasını sağlamak amacıyla sergilenen davranışlar olarak ifade etmektedir. Derue ve arkadaşları da (2011: 16) üretim odaklı liderliği, grup üyeleri arasındaki görev rollerini ve rol ilişkilerini tanımlama, grup üyelerinin eylemlerini koordine etme, görev performansı standartlarını belirleme ve grup üyelerinin bu standartlara uymalarını sağlama gibi davranışlar olarak açıklar. Doğanay ve Şen (2007: 328) ise üretime yönelik liderliği işe odaklı olup kurumun amaç hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlar olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda çalışmalarında Blake ve Mouton'ın üretim odaklı liderliği "otoriter liderlik" olarak tanımladığını ve iş faaliyetlerine odaklanıp insan unsurunu ihmal ettiğini de ifade etmektedir. Genel olarak üretim odaklı liderler daha çok işin görev ve teknik yönlerine odaklanmışlardır (Küçük 2019: 33). Aynı zamanda üretim odaklı liderler çalışanların kendilerini geliştirebilmelerine vizyon sahibi olabilmelerine yardımcı olmaktadır (Alper Ay ve Keleş 2017: 196).

*Çalışan Odaklı Liderlik;* Çalışma arkadaşları ve yaptıkları işten ziyade lider memnuniyeti ile ilişkilidir (Ekvall 1991: 22). Lider, çalışanlarına odaklanıp istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur, çalışanlarına saygı gösterir ve onların motive olmalarını sağlar (Ekvall ve Arvonen 1991: 18). Aynı zamanda çalışanları işletmenin karar alma sürecine dahil edip, ekip çalışmasını ve yaratıcılığı teşvik ederler (Bisit, Sebastian ve Hassan 2017: 124; Kalu ve Okpokwasili 2018: 238). Başka bir ifade ile çalışan odaklı liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, kurum çalışanlarına yön verip yol gösterici rol üstlenmekte ve onları desteklemektedirler (Ergün ve Çelik 2015: 205). Ayrıca, çalışanlarının kurumla özdeşleşmesini, empati kurma yeteneğini, etkili insan ilişkilerini ve işbirliği içerisinde olmalarını teşvik etmektedirler (Alga 2017: 101). İlişkilere yönelik liderlik olarak da bilinen çalışan odaklı liderlik, çalışan iş memnuniyeti ve motivasyonuna katkıda bulunan uyumlu ve duygusal olarak destekleyici bir çalışma ortamını yaratmaya çalışır. Açık iletişim kanalları oluşturarak, astlar arasında kişisel sorumluluğu artırarak çalışan iş performansına katkıda bulunur (Fernandez, Cho ve Perry 2010: 311).

### 3. İŞ PERFORMANSI

Performans, çalışanların uzmanlık alanlarına ve becerilerine göre gerçekleştirilen eylemler olarak ifade edilmektedir (Dahkoul 2018: 12). Başka bir ifade ile performans; belirlenen amaç ve hedefe ulaşma seviyesi olarak da tanımlanabilir (Dwight 1999: 258). İş performansı ise çalışanların iş faaliyetlerini yerine getirmesi, zamanında, kaliteli ve nitelikli ürünler ortaya çıkarması ve sorumluluklarını yerine getirip ortaya çıkan sorunları çözülmesi olarak tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu 2014: 25). İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri ve rekabet avantajı elde edip devamlılıklarını sağlayabilmeleri açısından işgören performansını sağlayabilmeleri önem arz etmektedir (Wen, Ho, Kelena, Othman ve Syed 2019: 59). Çünkü işgören performansı düzeyinin yükselmesi, işletme verimliliğinin de yükselmesi demektir. Bu da adaletli terfi sisteminin yapılması, ödül ve alınacak primlerin doğru işlenmesi, işgörenin ihtiyaç ve gereksinimlerine önem verilip fikirlerine saygı gösterilmesi ile sağlanabilmektedir (İraz ve Akgün 2011: 228). Liderin çalışanların hedeflerini ve iş yükümlülüklerini çalışanlara uygun bir şekilde iletebilmesi de çalışan performansını artırabilir (Fayyaz, Naheed ve Hasan 2014: 7). Başka bir deyişle çalışanların iş performansının, kurumun gelecek planları ve başarısı açısından önemli olduğunu ve çalışanların yüksek performans sergilemelerinin kurum liderinin doğru motivasyon araçlarını kullanması ile doğru orantılı olduğu da söylenebilir (Uludağ 2018: 179). Sözü edilen motivasyon araçlarından biri de ödüllendirme sistemidir. Liderler ödüllendirme sistemi ile çalışanların istek ve gereksinimlerini karşılayarak iş yapma isteğini arttırmaya çalışır (Altındağ ve Akgün 2015: 282). Bu nedenle iş performansı, işletmelerin rekabet avantajı ve üstün verimlilik elde etmeleri için önemli bir anahtar olarak belirlenmiştir (Singh 2016: 30).

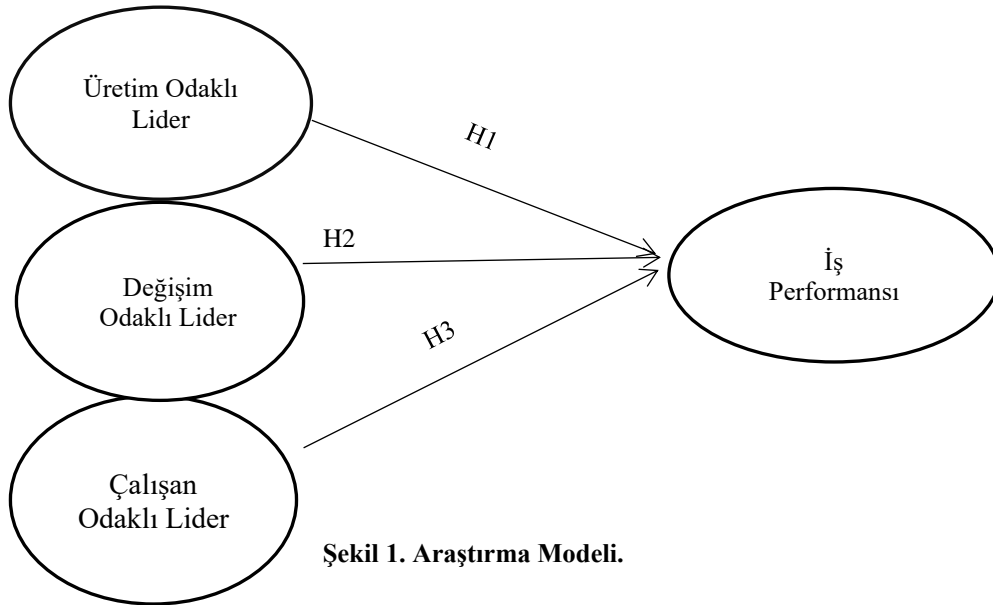
### 4. LİDERLİK TÜRLERİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Otel işletmelerinde çalışan performansının artırılmasında liderlik yaklaşımları önemli bir değişkendir. Çünkü yöneticiler benimsedikleri liderlik yaklaşımları ile iş görenlere yol gösterici rol üstlenip etkileyerek performanslarını arttırmaktadırlar (Tekin 2018: 344). Takip eden kısımda verildiği üzere alanyazında liderlik türlerinin çalışan iş performansı düzeyine etkisini inceleyen birçok çalışma sonucunun bir önceki ifadeyi destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Doğanay ve Şen (2007: 344-345) kamuda çalışan 163 işgören üzerinde algılanan liderlik davranışlarının iş performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapmış oldukları çalışma neticesinde; göreve yönelik liderliğin iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve insan odaklı liderliğin de çalışanların iş performansını yüksek düzeyde etkilediği sonucuna varmışlardır. Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009: 53) se Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 267 işgören üzerinde algılanan liderlik davranışları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmış oldukları çalışma sonucunda; görev ve ilişki yönelimli liderlik algılamalarının çalışanların iş performansını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Çekmecelioğlu da (2014: 10) algılanan liderlik tarzlarının iş gören performansına etkisini ölçmek amacıyla yaptığı çalışmada, diğer çalışmaların aksine göreve yönelik liderlik tarzının çalışanların iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı, insana yönelik liderlik tarzının

ise pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ayan (2015: 117) ise kamu kuruluşunda çalışan 112 işgörenden etik liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla veriler toplamıştır. Toplanan veri analizleri neticesinde etik liderlik tarzının çalışan iş performansı üzerine pozitif etki gösterdiği ortaya çıkmıştır. Jyoti ve Bhau (2015: 101) yükseköğretim sektöründe dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Yapılan çalışmanın analizleri neticesinde dönüşümcü liderlik davranışı ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Shafique, Kalyar ve Ahmad (2018: 71) Pakistan'daki turizm şirketlerinde çalışan 196 işgören üzerinden toplanan verilerin analizi sonucunda yöneticiler tarafından etik liderlik davranışlarının gösterilmesinin, çalışanların iş performansı olasılığını artırırken işten ayrılma niyetlerini azalttığını ortaya çıkarmıştır. Apoi ve Latip (2019: 55) ise dönüşümsel liderlik ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümsel liderlik ile çalışan iş performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Cinnioğlu'nun (2019: 2902) restoran çalışanların algıladıkları hizmetkar liderlik davranışının performans düzeylerine etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda hizmetkar liderlik davranışının iş gören performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda değişim, üretim ve çalışan odaklı liderliğin çalışanların iş performansını üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik geliştirilen hipotezler ve model şu şekildedir:

- H1: Otel işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları üretim odaklı liderlik tarzının çalışanların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.  
H2: Otel işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları değişim odaklı liderlik tarzının çalışanların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.  
H3: Otel işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları çalışan odaklı liderlik tarzının çalışanların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli.

## 5. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi açıklanarak, araştırmada kullanılan veri toplama aracına, araştırmanın evren ve örnekleme yer verilmiştir.

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Eş zamanlı üretim ve tüketim özelliğine sahip otel işletmelerinde, değişkenlik gösterebilen ve işletme verimliliğini etkileyebilecek en önemli kaynaklardan biri çalışan performansdır. Çalışanların yüksek performans düzeyini ve verimliliğini etkileyebilecek unsurlardan biri ise yöneticilerin benimsedikleri liderlik davranışlarıdır (Kale 2015: 104). Bu nedenle çalışmanın temel amacı, algılanan liderlik tarzlarından olan çalışan, üretim ve değişim odaklı liderlik tarzlarının çalışan iş performansına olan etkisini tespit etmektir. Alt amaçlar ise otel işletmesi yöneticilerinin hangi liderlik tarzını daha çok gösterdikleri ve çalışan iş performanslarının hangi seviyede olduğunu ortaya çıkarmaktır. Otel işletmelerinde yöneticilerin çalışan, üretim ve değişim odaklı liderlik yaklaşımlarını benimsemesi; çalışanın iş tatminini (Koponen, Bonsdorff ve Inananen 2016: 4; Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar 2014: 59), iş performansını (Demirel 2017: 381) ve örgütsel bağlılığını (Diker 2014: 252; Demirağ ve Çelik 2019: 1) arttırmakta ve pozitif yönde etkileyebilmektedir. Otel işletmelerinde çalışan iş performansının yüksek olması ise iş tatmin düzeylerini (Tekingündüz vd. 2015: 1; Gül, Oktay ve Gökçe 2008: 1) ve örgütsel bağlılığı (Uludağ 2018: 171) arttırabilmektedir. Bu nedenle otel çalışanların iş performans düzeylerinin yüksek olması otel işletmeleri açısından belirtilen birçok önemli unsuru etkileyebileceğinden, yöneticilerin tercih ettikleri liderlik anlayışlarının çalışan performansına etkisini tespit etmek önem arz etmektedir. Aynı zamanda alanyazın incelendiğinde, araştırmacılar iş performansını etkileyebilecek farklı liderlik türlerine odaklanırken, bu çalışmada ele alınan üç liderlik davranışına yönelik az çalışma olduğu görülmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür 2009; Çekmecelioğlu 2014). Çalışma sonucunda elde edilecek bulgular, alanyazındaki eksikliğin giderilmesine yarar sağlayabilecektir.

### 5.2. Veri Toplama Aracı

Yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde algılanan liderlik tarzları ve çalışanların iş performansı düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunurken, ikinci bölümde demografik sorular yer almaktadır. Araştırmada katılımcıların liderlik algılarını ölçmek için Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilip, Tengilimoğlu (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan, geçerliliği ve güvenilirliği birçok çalışmada sağlanmış olan (Skogstad ve Einarsen 1999; Tengilimoğlu 2005; Ağca ve Döven 2016; Koponen vd. 2016; Cinnioğlu vd. 2019;) “Liderlik Davranış” ölçeği kullanılmıştır. Liderlik Davranış ölçeği toplamda 3 bölüm ve 36 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan 1-14 arası ifadeler çalışan odaklı liderliği, ikinci bölümde yer alan 15-26 arası ifadeler üretim odaklı liderliği, üçüncü bölümde yer alan 27-36 arası ifadeler de değişim odaklı liderliği ölçmeye yöneliktir. Çalışan odaklı liderlik ölçeğindeki ifadeler; “Güven vericidir”, “Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler”, üretim odaklı liderlik ölçeğindeki ifadeler ise; “Kurallara ve

prensiplere uymaya önem verir”, “Amaçları belirgindir”, değişim odaklı liderlik ölçeğindeki ifadelerde; “İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar”, “Gelecek hakkında planlar yapar” şeklindedir. Çalışan iş performansını ölçmek için ise; Kirkman ve Rosen ile Sigler ve Pearson tarafından geliştirilen Çöl (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlanan, geçerliliği ve güvenilirliği birçok çalışmada sağlanmış olan (Tekingündüz, Kurtuldu ve Eğilmez 2016; Uludağ 2018; Tekin 2018; Cinnioğlu 2019;) ölçekten yararlanılmıştır. Performans ölçeği tek boyut ve dört ifadeden oluşmaktadır. Ölçeklerdeki cevaplar 5’li likert (1 kesinlikle katılmıyorum ile 5 kesinlikle katılıyorum arasında değişen ölçek.) ölçeği ile alınmıştır. Ölçekteki ifadelerin bazıları; “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım”, “Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” şeklindedir. Anket çalışması Kasım 2019 - Haziran 2020 tarihleri arasında yüz yüze yapılarak toplanmıştır. Toplamda 480 anket dağıtılmış, bunların 445 tanesinde geri dönüş olmuş ancak eksik ve hatalı anketler çıkarıldıktan sonra toplamda 417 anket analize dâhil edilmiştir.

### 5.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Kurumsal bir örgüt yapısına sahip olabilmeleri, otel yöneticilerinin ve insan kaynakları uygulamalarının daha profesyonel olabilmesi nedenlerinden dolayı beş yıldızlı otel işletmeleri tercih edilmiştir. Ülkemizde en fazla beş yıldızlı otellerin bulunduğu ve turist yoğunluğunun en fazla yaşandığı illerden biri olması nedeniyle de Antalya ili tercih edilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığına göre Antalya’da toplam 285 tane beş yıldızlı otel bulunmaktadır (<https://antalya.ktb.gov.tr>). Bu otellerin yatak kapasitesi yaklaşık 305 bindir. Ancak otellerde çalışan personel sayısı net olarak bilinmemektedir. Çalışan sayısının net olarak bilinmemesi nedeniyle sınırsız evren kabul edildiğinden örneklem olarak 384 kişi yeterli sayı olarak kabul edilmiştir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım 2005: 123). Örneklem içinde yer alan kişilerin seçiminde basit rastgele örneklem yöntemi kullanılmıştır.

## 6. BULGULAR

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında % 68’inin erkek, % 62’sinin bekâr olduğu ve % 54’ünün 1994-2003 yılları arasında doğduğu görülmektedir. Katılımcıların % 44’ü önlisans eğitimine ve % 59’u turizm eğitimine sahiptir. Bununla birlikte katılımcıların % 44’ü yiyecek içecek bölümünde görev yapmakta, % 66’sı 2501-3500 TL gelir düzeyine sahip ve % 28’i mevcut işletmede 4-6 yıldır çalışmaktadır. Liderlik tarzı ölçeğine yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir

Faktör analizi neticesinde ölçeğin KMO değeri 0,865 ve Barlett’s küresellik testide ( $p=.000$ ) anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeğin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Temel bileşenler analizi ve varimax dik döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise faktör yükü 0,50’den küçük ve aynı boyut altında toplanan üç ifade ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonraki süreçte yeniden faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi neticesinde 33 ifadelik ölçek özdeğeri birden büyük üç boyut altında boyut altında toplanmış ve bu boyutun açıkladığı toplam varyans %

74,878'dir. Elde edilen bu boyutlar isimlendirilirken ölçeğin orijinaline bağlı kalmıştır. Algılanan liderlik tarzı ölçeğinde elde edilen bu boyutlar çalışan odaklı liderlik, üretim odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik şeklinde isimlendirilmiştir.

**Tablo 1. Liderlik Tarzı Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alfa Değeri	AVE	CR
<b>Çalışan Odaklı Liderlik</b>					
ÇO5	0,861	56,402	0,861	0,59	0,92
ÇO4	0,840				
ÇO1	0,827				
ÇO6	0,824				
ÇO7	0,816				
ÇO8	0,810				
ÇO2	0,783				
ÇO9	0,780				
ÇO10	0,769				
ÇO11	0,746				
ÇO3	0,741				
ÇO14	0,733				
ÇO13	0,627				
ÇO12	0,563				
<b>Üretim Odaklı Liderlik</b>					
ÜO8	0,799	14,291	0,876	0,57	0,90
ÜO6	0,790				
ÜO9	0,776				
ÜO7	0,775				
ÜO3	0,771				
ÜO5	0,771				
ÜO4	0,756				
ÜO10	0,753				
ÜO11	0,743				
ÜO12	0,742				
ÜO2	0,734				
ÜO1	0,688				
<b>Değişim Odaklı Liderlik</b>					
DO3	0,803	4,184	0,851	0,57	0,84
DO6	0,777				
DO2	0,764				
DO5	0,750				
DO1	0,743				
DO4	0,737				
DO7	0,733				



Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen boyutların Cronbach's Alfa değeri (güvenirlilik analizi) hesaplanmıştır. Yapılan analizler neticesinde çalışan odaklı liderliğin Cronbach's Alfa değeri 0,861; üretim odaklı liderliğin 0,876 ve değişim odaklı liderliğin 0,851 olarak tespit edilmiştir. Genellikle sosyal bilimlerdeki araştırmalarda Cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayısının 0.80 ve üzerinde olması, güvenirliliğin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 283). Bu bilgi ışığında ölçeklerin güvenirlilik düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 1'de doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına bağlı olarak bileşik güvenirlilik (composite reliabilities-CR) ve yakınsak geçerlilik (average variance extracted-AVE) analizi sonuçları yer almaktadır. Yakınsak geçerlilik değişkenlere ilişkin ifadelerin birbirleriyle ve oluşturdukları faktör ile ilişkili olduklarını ifade etmektedir. Bileşik güvenirlilik ise değişkenlere ilişkin ifadelerin ait oldukları faktör dışındaki faktörlerle kendi buldukları faktörden daha az ilişkili olması gerektirir. Yakınsak geçerlilik için, ölçeğe ilişkin tüm birleşik güvenirlilik değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması ve AVE değerinin 0,50'den büyük olması beklenmektedir. Bileşik güvenirlilik değerinin ise 0,70'ten büyük olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu 2017: 82; Küçükkeçi 2019). Liderlik tarzı ölçeğine yönelik olarak CR ve AVE değerleri hesaplanmıştır. Tüm boyutlar için AVE değerlerinin 0,50'den ve CR değerlerinin 0,70'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmada kullanılan liderlik ölçeğinin bileşik güvenirliliği ve yakınsak geçerliliği sağladığı görülmektedir.

Tablo 2'de performans ölçeğine yönelik faktör analizi sonuçları verilmiştir. Yapılan faktör analizi neticesinde ölçeğin KMO değeri 0,798 ve Barlett's küresellik testide ( $p=0,000$ ) anlamlı çıkmıştır. Ölçekteki dört ifade tek bir boyut altında toplanmış ve birlikte açıkladıkları toplam varyans % 63,917 olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda elde edilen boyutun Cronbach's Alfa değeri 0,812 olarak tespit edildiğinden ölçeğin güvenirlilik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Performans ölçeğinin CR ve AVE değerleri incelendiğinde ölçeğinin bileşik güvenirliliği ve yakınsak geçerliliği sağladığı görülmektedir.

**Tablo 2. Performans Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alfa Değeri	AVE	CR
P1	0,816	63,917	0,812	0,63	0,81
P3	0,809				
P4	0,793				
P2	0,779				

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üç liderlik türü ile iş performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İş performansı ile çalışan odaklı liderlik ( $r: 0,512$ ), üretim odaklı liderlik ( $r: 0,477$ ) ve değişim odaklı liderlik arasında ( $r: 0,443$ ) pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile

yöneticiler bu üç liderlik tarzından birini benimseyecek olurlarsa çalışanların performansı bu davranışlardan olumlu şekilde etkilenebilecektir. Ancak analiz sonuçları en fazla çalışanın performans düzeyini etkileyebilecek olan liderlik tarzının çalışan odaklı liderlik olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 3. Değişkenler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları**

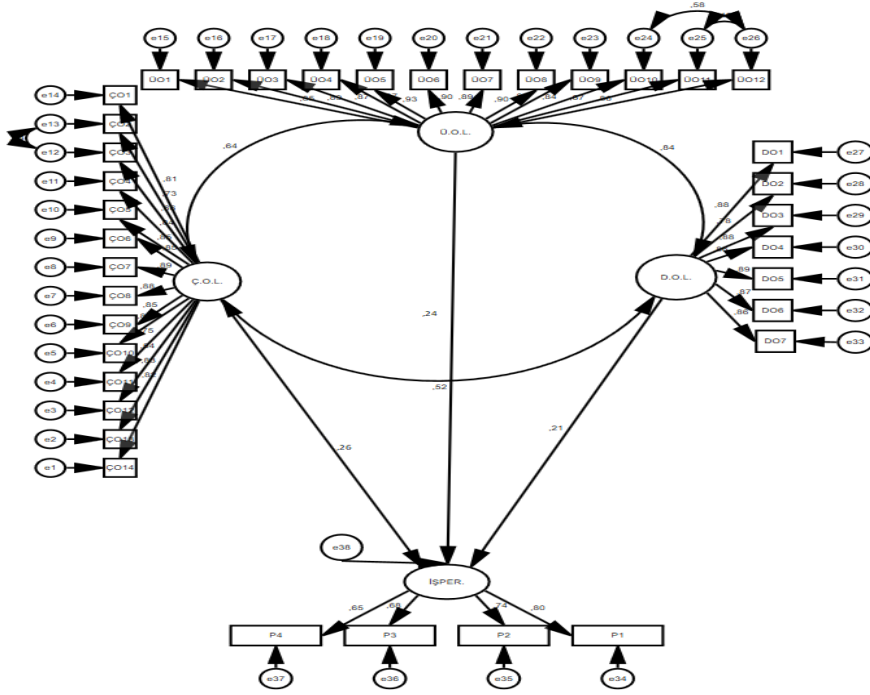
Değişkenler	N	Ortalama	1	2	3	4
1)-Çalışan Odaklı Liderlik	417	3,25	1			
2)-Üretim Odaklı Liderlik	417	3,05	0,806**	1		
3)-Değişim Odaklı Liderlik	417	3,01	0,613**	0,473**	1	
4)-İş Performansı	417	3,36	0,512**	0,477**	0,443**	1

**\*\* . p< .001 değerinde anlamlı.**

Aynı tabloda değişkenlerin ortalama değerleri de yer almaktadır. Çalışanların performans düzeylerinin orta seviyede (3,36), liderlik algı düzeylerinin de aynı şekilde orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak çalışanların yöneticilerinde algıladıkları çalışan odaklı liderlik tarzının algı düzeyinin (3,25) diğer liderlik tarzlarından biraz daha fazla olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada kullanılan değişkenlere yönelik korelasyon analizi yapıldıktan sonra, hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yol analizi yapılmıştır (Şekil 2). Araştırma modeline ait yol analizi değerlerinde yüksek seviyede olan düzeltme indekslerine sahip hata terimleri birbirine bağlanarak modelin uyum iyiliği değerleri yükseltilmiştir. Modelin uyum değerleri incelendiğinde (CMIN/DF= 4,08; RMSEA= ,08; GFI= ,89; AGFI= ,90; CFI= ,96; TLI= ,95; IFI= ,95) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Algılanan liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine yönelik analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışan odaklı liderlik tarzı iş performansını pozitif ve anlamlı ( $\beta= 0,26$ ;  $p=0,00$ ); değişim odaklı liderlik tarzı pozitif ve anlamlı ( $\beta= 0,21$ ;  $p=0,02$ ), son olarak üretim odaklı liderlik tarzı pozitif ve anlamlı ( $\beta= 0,24$ ;  $p=0,01$ ) bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre araştırmada geliştirilen H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeline Yönelik Yol Analizi

Ç.O.L: Çalışan Odaklı Liderlik, Ü.O.L: Üretim Odaklı Liderlik, D.O.L: Değişim Odaklı Liderlik, İŞPER: İş Performansı

**Tablo 5. Algılanan Liderlik Tarzının İş Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

Hip.	Değişkenler	Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıklar	Sta. Hata	T Değeri	P	Sonuç
H1	Ç.O.L → İŞPER.	0,26	0,07	3,92	0,00	Desteklendi.
H2	D.O.L → İŞPER.	0,21	0,10	2,35	0,02	Desteklendi.
H3	Ü.O.L → İŞPER.	0,24	0,09	2,54	0,01	Desteklendi

## 7. TARTIŞMA

Araştırmada otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları çalışan odaklı liderlik davranışları ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuca göre otel yöneticilerinin çalışan odaklı liderlik davranışları sergilemesi, çalışanlarının iş faaliyetlerini yerine getirirken gösterecekleri iş performansını yükseltebilecektir. Alanyazın incelendiğinde araştırma kapsamında elde edilen bu sonucun diğer araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Çekmecelioğlu'nun

(2014) yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin takım çalışmasına önem verip onları yönlendirmesinin, çalışanlarına değer vermesinin, karar alma sürecinde çalışanlarının fikir ve düşüncelerini dikkate almasının çalışan performansını arttırabileceği tespit edilmiştir. Thompson ve Webber'in (2016) yapmış oldukları araştırmada da çalışan istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, onlara uygun çalışma ortamı yaratan, çalışanlarına güven ve önem veren yöneticilerin çalışan performansını arttırdığını ifade etmişlerdir. Benzer bir şekilde Al-Amin (2017) de yapmış olduğu çalışmada çalışanlarını geliştirip onları destekleyen, istek ve ihtiyaçlarını dikkate alıp sürekli motive edici davranışlarda bulunan çalışan odaklı liderlik davranışının iş performansını arttırdığını ortaya çıkarmışlardır. Genel olarak alanyazın incelendiğinde de elde edilen bulgularda (Tajammal ve Wajid 2012; Fayyaz vd. 2014; Iqbal vd. 2015; Basit vd. 2017; Meydan, Dirik ve Eryılmaz 2018) yöneticilerin çalışanları ile iyi ilişkiler kurması, çalışanlarına saygı göstermesi ve düşüncelerine önem vermesi, onlar için uygun çalışma ortamı yaratması, çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması çalışanların yüksek iş performansı sergileyebilmelerini sağlayabilmektedir. Başka bir ifade ile çalışan odaklı liderlik davranışında bulunan yöneticilerin, astlarına önem ve güven verip karar verme sürecine dahil etmeleri, ilham vermeleri ve çalışanların fikir ve düşüncelerini dikkate almaları çalışanları motive ederek performanslarını arttırdığı söylenebilir (Tsui, Zhang, Wang, Xin ve Wu 2006: 117; Kalu ve Okpokwasili 2018: 237). Bu sebeple otel işletmeleri yöneticilerinin çalışanları ile güvene dayalı ilişkiler kurması, onların fikir ve önerilerini dinlemesi, çalışanlarına adil davranması, işletmeye olan bağlılıklarını ve çalışan performansını olumlu yönde etkileyebilecektir. Başka bir ifadeyle otel işletmelerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek ve çalışan performansını arttırmak isteyen yöneticilerin, çalışanlarına önem ve güven verebilmeleri, kişilik özelliklerini dikkate alabilmeleri ve çalışanları ile etkili iletişim kurabilmeleri gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise değişim odaklı liderliğin çalışan performansını pozitif yönde etkilemesidir. Değişim odaklı liderlik anlayışını benimseyen yöneticiler çalışanlarına kendi becerilerini keşfedebilmelerini ve yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat vermesini, onların ekip ruhunu geliştirmesini, çalışanları ile güvene dayalı ilişkiler kurmasını ve işletme içinde alınacak kararlara katılımlarını sağlayabilmektedirler (İnce 2013: 4). Başka bir deyişle, değişim odaklı liderlik anlayışını benimseyen yöneticiler, çevreyi izleyip yenilikçi düşüncüyü teşvik edebilme, değişim ihtiyacını açıklayıp, değişimi öngörebilme ve kişisel riskler alabilme beceresine sahiptirler (Gil vd. 2005). Aynı zamanda çalışanlarına güven ve önem veren yaklaşımda bulunup onların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alıp çalışanlarının rahat çalışabilecekleri uygun ortam yaratarak rol model teşkil ederler (Sougui, Orozi, Abdul ve Hasssan 2015). Akman, Hanoğlu ve Kızıl da (2015) araştırmalarında çalışanlarına güven veren, onların fikir ve düşüncelerini dikkate alıp karar sürecine dâhil eden, ekip çalışmasına uygun ortam oluşturan, çalışanlarını motive eden ve onların başarılarını görüp takdir edebilen değişim odaklı liderliğin, insan unsurunu önemseyen, saygı duyulan ve sevilen bir liderlik tarzı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum çalışanların kendilerini önemli ve değerli hissetmelerini sağlayabileceğinden işletme içi performanslarının yükselmesine neden olabilmektedir. Osifo ve Lawal da (2018) çalışmalarında çalışan performansı ve

etkinliğinin artırılması için değişim odaklı bir liderlik tarzının önemine değinmişlerdir. Liderin altında görev yapan tüm çalışanların göstermiş oldukları başarıların liderleri tarafından görülüp takdir edilme beklentisi içerisinde olduğunu ifade etmişlerdir. Bu beklentilerinin övgü dolu sözler ve takdir yöntemi ile karşılanması gerektiğini söylenebilir. Liderin bu beklentileri karşılaması ile de çalışan performansını yükseltebilmesi mümkün olabilecektir (Akman vd. 2015).

Üretim odaklı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan analizler neticesinde bu liderlik türünün de çalışanların performansının düzeyini pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Alanyazın incelendiğinde araştırma kapsamında elde edilen bu sonucun diğer araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Alper Ay ve Keleş (2017) yapmış oldukları çalışmada üretim odaklı liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticilerin, ikna etme becerileri ile çalışanlarını belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla harekete geçirebildiklerini ifade etmişlerdir. Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi ve çalışanların iş performansını arttırabilmesi için de üretim odaklı liderin, çalışanları üzerinde etkin rol oynayıp insan gücünü etkin kullanabilmesi ve çalışanları ile sürekli etkileşim içerisinde bulunmaları gerektiğini vurgulamıştır. Bu durumun da çalışan performansını arttırdığını ifade etmişlerdir. Aynı şekilde Wen ve arkadaşları da (2019) yapmış oldukları çalışmada takipçilerine ulaşmak için rehberlik edip onları motive eden, rolleri ve görev gereksinimlerini açıklığa kavuşturan üretim odaklı liderliğin çalışan performansını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, liderler ve çalışanlar arasında etkin bir iletişim sürecinin, çalışanların tatmin edici iş performansına yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Benzer bir şekilde Kalsoom ve arkadaşları da (2018) çalışmalarında üretim odaklı liderlerin takipçilere rolleri ve görevleri açıkladığını ve hedeflerine ulaşmak için ne yapmaları gerektiğini söylediklerini ileri sürdüğünü, lider ve çalışanlar arasındaki alışverişe dayandığını ifade etmişlerdir. Başka bir deyişle liderin çalışanlarına saygı duyup güven verdiğini ve çalışanların ise geri dönüş olarak lidere yüksek performans verdikleri söylenebilir (Wen vd. 2019). Genel olarak eğitime ve destekleme yeteneğine sahip olan, aynı zamanda yaratıcı ve yenilikçi çalışmalarla çalışanlarına rol model olup, sözleri, eylemleri ve davranışları ile çalışanlarını belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri için çaba göstermeye teşvik eden davranışlarda bulunan üretim odaklı liderliğin çalışan performansını arttırdığı söylenebilir (Shah ve Hamid 2015).

## **8. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların yöneticilerinde algıladıkları üretim, değişim ve çalışan odaklı liderlik algılarının sahip oldukları iş performansı düzeyine etkisini ölçmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için Antalya da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda ele aldığımız üç liderlik davranışının da çalışan performansını orta düzeyde ve anlamlı etkilediği görülmüştür. Ancak otel çalışanlarının yöneticilerindeki davranışları daha çok çalışan odaklı lider olarak algıladığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle otel işletmelerindeki yöneticilerin çalışanlarına önem verip istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, çalışanlarını destekleyip motive edici davranışlarda bulunan liderlik tarzlarında bulduklarını bu tarz

yaklaşımın da çalışan performansını arttırdığı söylenebilir. Bununla beraber analiz sonuçlarında otel çalışanlarının performans düzeyi diğer liderliklere oranla biraz daha yüksek ve orta düzeyde görülmüştür. Elde edilen bu sonuca göre, otel işletmelerindeki çalışanlar, yöneticileri tarafından fikirlerinin değer görülüp önemsendiğini, takdir ve motive edildiğini gördüğünde, çalıştıkları işletmeyi benimsediklerini ayrıca iş faaliyetlerini ve sorumluluklarını isteyerek yerine getirip performanslarını yükselttikleri söylenebilir. Bu nedenle bir otel işletmelerinde çalışan performansını arttırmak isteyen yöneticilerin çalışanlarının fikir ve düşüncelerini dikkate alan çalışanlarına güven ve önem veren, onlara yol gösterip rol model olan ve karar sürecinde bulunmalarını sağlayan çalışan odaklı liderlik tarzı yaklaşımına yakın liderlik tarzı benimsemeleri önerilmektedir. Otel yöneticilerinin aksi bir liderlik tarzı benimsemeleri başka bir ifade ile çalışanlarının ve fikirlerini önemsemeyen, onlar ile sürekli iletişim ve etkileşim halinde olmayan ve çalışanlarına uygun çalışma ortamı yaratmayan liderlik yaklaşımı sergilemeleri durumunda çalışan performansını düşürebileceği söylenebilir.

Yapılan çalışmanın yer (Türkiye, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri) ve zaman (2020 yılında elde edilen veriler) sınırlılığı vardır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda; yapılan çalışma farklı illerde, seyahat acentelerinde, birinci sınıf restoran işletmelerinde gerçekleştirilebilir veya çalışan performansını etkileyebilecek başka liderlik tarzları araştırılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Ağca, Y. ve Döven, M. S. (2016). Liderlik davranışının örgütsel vatandaşlığa ve alt boyutlarına etkisi: Perakende sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 845-864.
- Akman, V., Hanoğlu, M. ve Kızıl, C. (2015). Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 130-145.
- Aktuna, H. C. ve Kılıçlar, A. (2019). Yöneticilerin liderlik tarzları ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişki. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 299-322.
- Al-Amin, Md. (2017). Transformational leadership and employee performance mediating effect of employee engagement. *North South Business Review*, 7(2), 28-40.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 97-124.
- Alper Ay, F. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.

Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. (4. Baskı). Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Apoi, A. & Latip, H. B. A (2019). The impact of transformational leadership on employee reactions towards individual work performance: A conceptual paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), 47-60.

Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117- 141.

Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K. ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 59-85.

Basit, A., Sebastian, V. & Hassan, Z. (2017). Impact of leadership style on employee performance (A case study on a private organization in Malaysia). *International Journal Of Accounting & Business Management*, 5(2), 112-130.

Cinnioğlu, H. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı üzerine etkisi: Restoran çalışanları üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2902-2911.

Cinnioğlu, H., Atay, L. ve Karakaş, E. (2019). Algılanan liderlik tarzının tükenmişlik düzeyine etkisi: Çanakkale otel işletmelerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(6), 157-165.

Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.

Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.

Dahkoul, Z. M. (2018). The determinants of employee performance in Jordanian organizations. *Journal of Economics, Finance and Accounting (JEFA)*, 5(1), 11-17.

Demirağ, B. ve Çelik, M. (2019). Lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 1-21.

Demirel, Z. H. (2017). Yöneticilerin liderlik davranışlarının işgören performansı ile ilişkilerinin incelenmesi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 62, 381-397.

- Derue, S. D., Nahrgang J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52.
- Diker, O. (2014). Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir, 1-313.
- Doğanay, A. ve Şen, E. (2007). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348.
- Dwight, R. (1999). Searching for real maintenance performance measures. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 5(3), 258-275.
- Ekvall, G. (1991). Change-centred leaders: empirical evidence of a third dimension of leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 12(6), 18-23.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Ergün, E. ve Çelik, S. (2015). Yöneticilerin görev ve çalışan odaklı liderlik davranışları ve hemşirelerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş stresi arasındaki ilişki. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 23(3), 203-214.
- Ergün, E. ve Yalçınkaya, K. (2018). Liderlik davranışlarının çalışanların değişim kapasitesine etkileri: bir araştırma çalışması. *Business and Economics Research Journal*, 9(3), 681-696.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Fayyaz, H., Naheed, R., & Hasan, A. (2014). Effect of task oriented and relational leadership style on employee performance; moderating impact of communicator competence. *Journal of Marketing and Consumer Research - An Open Access International Journal*, 3, 1-9.
- Fernandez, S., Cho, Y., J. & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308 – 323.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312-328.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H., (2008), İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. Akademik Bakış, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 20, 1-11.



- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal Business Management Review*, 5(5), 1-6.
- İnce, C. (2013). Demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkiye yönelik 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-15.
- İraz, R. ve Akgün, Ö. (2011). Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1/2), 201-224.
- İslamoğlu, A. H. ve Alınacak, Ü. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Beta Basım, İstanbul.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Transformational leadership and job performance: A study of higher education. *Journal of Services Research*, 15(2), 1-36.
- Kale, E. (2015). Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: iş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 103-120.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A. & Zubair, S. S. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of fmcg industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23-30.
- Kalu, D. C. & Okpokwasili, N. P. (2018). Impact of democratic leadership style on job performance of subordinates in academic libraries in port harcourt, rivers state, Nigeria. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 6(10), 232-239.
- Koponen, S., Bonsdorff, M. E. & Innanen, H. (2016). Job satisfaction mediates the association between perceived leadership styles and early retirement intentions. *Social Inquiry into Well-Being*, 2(1), 4-15.
- Küçük, Ş. (2019). Liderlik yöntemleri ve çalışanlar üzerindeki etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 1-49.
- Küçükkelçi, D.T. (2019). Hastane anksiyete ve depresyon ölçeği (hads) üzerine bir çalışma. *Yaşam Becerileri Psikoloji Dergisi*, 3(5), 85-91.
- Meydan, C. H., Dirik, D. ve Eryılmaz, İ. (2018). Liderin iç kaynakları ve iş performansı arasındaki ilişkide pelz etkisinin düzenleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 25(1), 75-92.
- Nawoseİng'ollan, D. & Roussel, J. (2017). Influence of leadership styles on employees' performance: A study of Turkana county, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7), 82-98.
- Osifo, S. J. & Lawal, B. (2018). Leadership styles and employee performance: empirical evidence from selected banks in edo state. *Department of Business Administration, Faculty of Management Sciences, University of Benin*, 1-15.

Özdemir, H. ve Yaylı, A. (2014). Çalışanın örgütsel bağlılığı, performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research (JRTR)*, 1(1), 48-58.

Özdevecioğlu, M ve Kanıgür, S. (2009) Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 16, 53-82.

Özşahin, M. ve Sudak, M. K. (2015). The mediating role of leadership styles on the organizational citizenship behavior and innovativeness relationship. *Journal of Business, Economics & Finance*, 4(3), 443-455.

Rouzbahani, M. T., Madian, M. J., Garshasbi, K. & Goudarzi, M. M. (2012). The study of relationship between change-oriented leadership and the quality of services. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(11), 11336-11340.

Shafique, I., Kalyar, M. N. & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance and turnover intention: the mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71-87.

Shah, S. M. M. & Abhamid, K. B. (2015). Transactional leadership and job performance: an empirical investigation. *Sukkur Institute of Business Administration*, 2(2), 69-81.

Singh, K. (2016). Influence of internal service quality on job performance: A case study of royal police department. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 28-34.

Skogstad, A. & Einarsen, S. (1999). The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures. *Scandinavian Journal of Management*, 15(3), 289-306.

Sougui, A., Orozi, B., Abdul, T. & Hassan, H. M. H. (2015). The impact of leadership styles on employees' performance in telecom engineering companies. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(4), 1-13.

Tajammal, H. & Wajid, A. (2012). Effects of servant leadership on followers' job performance. *Sci., Tech. and Dev.*, 31(4), 359-368.

Tekin, E. (2018). Lider-üye etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 343-363.

Tekingündüz, S., Kurtuldu, A. ve Eğilmez, Ç. (2016). Sosyal destek, iş yabancılaşma ve iş stresinin işgören performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 683-694.

Tekingündüz, S., Top, M. ve Seçkin, M. (2015). İş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Hastane örneği. *Verimlilik Dergisi*, 0(4), 1-23.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Thompson, K. & Webber, J. K. (2016). Leadership best practices and employee performance: A phenomenological telecommunication industry study. *Global Journal of Business Research*, 10(1), 41-54.
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R. & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between ceo leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.
- Turizm Belgeli Tesisler (2020). <https://antalya.ktb.gov.tr/>. Erişim tarihi: 11 Nisan 2020.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Uysal, H. T. (2016). Çalışanların liderlik algısı ve ters mobbing eğilimi: iş gören odaklı liderliğin etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(47), 933-943.
- Wen, T. B., Ho, T. C. F., Kelena, B. W. Y., Othman, R. & Syed, O. R. (2019). Leadership styles in influencing employees' job performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55-65.
- Yaşlıoğlu, M. M., 2017. Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 46, Special Issue, 74-85.
- Yılmaz, H. (2014). Bilgi liderliğinin işletme performansı üzerine etkilerinin değerlendirilmesi. *Optimum: Journal of Economics & Management Sciences/Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 51-68.
- Zehir, C. ve Yavuz, A. (2017). Değişim odaklı liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18 (2), 97-115.