

## **YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALANYA'DA BULUNAN 4 VE 5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Furkan BALTACI\*  
Mustafa KAVACIK\*\*  
Faruk Kerem ŞENTÜRK\*\*\*  
İhsan KURAR\*\*\*\*

### **THE EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIORS ON JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON FOUR AND FIVE STARS HOTELS EMPLOYEES IN ALANYA**

#### **Öz**

Bu çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan personelin iş tatmin düzeylerinin yöneticilerin sergiledikleri liderlik özelliklerinden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Bu amaçla Alanya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin personeli ile 400 adet anket uygulaması gerçekleştirilmiş, 370 adedi analizlerde kullanılmıştır. Yöneticilerin liderlik özelliklerinin ve çalışanların iş tatminini ölçen 40 değişkenden az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte değişkenler elde etmek amacıyla yapılan faktör analizi sonucunda 4 boyut elde edilmiştir. Bunlar; "vizyoner liderlik", etkileşimci liderlik", "dönüşümcü liderlik" ve "iş tatmini" olarak adlandırılmıştır. Korelasyon analizi neticesinde çalışanların vizyoner ve dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olduğu durumda iş tatmin seviyelerinin de yüksek olduğu görülmüştür. Ancak, olumsuz özellikleri ön planda olan bir etkileşimci liderin, çalışanların iş tatminini düşürdüğü saptanmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli liderlik özelliğinin etkileşimci liderlik olduğu, onu vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderliğin takip ettiği belirlenmiştir. Üç liderlik boyutunun da yer aldığı

---

\*Arş.Gör., Akdeniz Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, e-posta: fbaltaci@akdeniz.edu.tr

\*\*Arş.Gör., Akdeniz Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, e-posta: mkavacik@akdeniz.edu.tr

\*\*\*Yrd.Doç.Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, keremsenturk@duzce.edu.tr

\*\*\*\*Arş.Gör., Akdeniz Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, e-posta: ihsankurar@akdeniz.edu.tr

regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiş ve çalışanların iş tatmini üzerinde %58'lik bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini; Vizyoner Liderlik; Dönüşümcü Liderlik; Etkileşimci Liderlik

## **Abstract**

In this study, the levels of job satisfaction of personnel working in hospitality enterprises how affected leadership characteristics that the managers exhibit are investigated. For this purpose, a total of 400 questionnaires are conducted with personnel of four and five stars accommodation establishments operating in Alanya and 370 of them are analyzed. For easier analysis, a total of 40 propositions in the questionnaire are subjected to factor analysis and mainly 4 dimensions are obtained. These dimensions are called “visionary leadership”, “transactional leadership”, “transformational leadership” and “job satisfaction”. As a result of correlation analysis, levels of employees’ job satisfaction are higher in the case of their perceptions of visionary and transformational leadership is high. Nevertheless, a transactional leader that shows negative characteristics is reduced employees’ job satisfaction. According to the results of the regression analysis, the most important leadership characteristics that affect job satisfaction is transactional leadership and visionary and transformational leaderships follow it. The regression model including three dimensions of leadership is found to be statistically significant and have 58% impact on employees’ job satisfaction.

**Keywords:** Job Satisfaction; Visionary Leadership; Transformational Leadership; Transactional Leadership

## **1. Giriş**

Günümüzde yaşanmakta olan küreselleşme süreci işletmeler açısından her kaynağı ulaşılabilir hale getirmiştir. Böylece işletmeler arasındaki rekabet daha şiddetli hale gelmiş ve işletmeler dış müşterilerini tatmin edebilme adına arayışlara girmişlerdir. Bu durum iç müşteri diye tanımlanan çalışanların işletmeler arası rekabette önemli bir pozisyona kavuşmasını sağlamıştır. İşletmeler birbirleriyle olan rekabetlerine yeni bir boyut ekleyerek insan kaynaklarını daha etkin ve verimli bir biçimde kullanmanın yollarını araştırmaya başlamıştır. İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilmek işletmeler arası rekabette stratejik bir adım olmakla birlikte özellikle hizmet sektöründe kısa vadede müşteri tatminini, uzun vadede ise karlılığı sağlama adına önem arz etmektedir. Yapısı itibarıyla hizmet sektörleri emek yoğun niteliktedir ve müşteriler

doğrudan çalışanla karşı karşıyadır. İşletmeler bu durumu avantaja çevirebilmek adına insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmayı istemektedir. Özellikle turizm sektörü gibi başka ülke insanların destinasyona çekilmeye çalışıldığı bir ortamda bu durum daha önemli hale gelmektedir. Nitekim sağlık veya bankacılık sektöründe faaliyet gösteren herhangi bir işletmeden memnun ayrılmayan müşteri bir dahaki sefer başka bir işletmeyi tercih edecektir. Müşteri kaybeden işletme zarara uğrayacaktır ancak burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta müşterinin yine aynı ülkede başka bir işletmeyi tercih edecek olmasıdır. Dar çerçevede zarar edecek olan işletmedir ancak daha geniş çerçevede ülke ekonomisi için aynı durum söz konusu değildir. Turizm sektöründe ise durum biraz daha farklı gelişmektedir. Herhangi bir turizm işletmesinden memnun kalmayan bir müşteri, tekrar aynı tesisi tercih etmeyebileceği gibi aynı ülkeyi de tatil seçenekleri arasından çıkarabilir. Bu bakımdan uluslararası niteliğe sahip bu sektörde insan kaynakları ayrı bir önem kazanmaktadır. İşletmelerin öncelikle çalışan tatminini sağlaması gerekmektedir. Bu ise çalışanları ortak bir amaç etrafında toplamakla, onların istek ve ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmekle mümkündür. İşletme içerisinde bu durumu tesis edecek olan ise liderlik vasfı taşıyan yöneticilerdir. Yapılmış olan bu çalışma ile liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki yansımaları araştırılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması açısından en temel bulgular yorumlanmış ve öneriler sunulmuştur.

## **2. LİDERLİK KAVRAMI**

Alan yazın incelendiğinde liderlikle ilgili birçok tanımlama yapıldığı ve bu tanımlamaların ortak bir noktada toplanmadığı görülmektedir. Bu durumun nedeni olarak ise dünyanın eskisinden daha hızlı bir dönüşüm içerisinde olması, toplumların sanayi odaklı olmaktan çıkıp bilgi odaklı olmaya doğru yönelmesi gösterilmektedir (Gül ve Şahin 2011, 237). Sanayi toplumlarındaki üretim ve yönetim anlayışının tarihsel gelişimi göz önüne alındığında bu tespitin doğru olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Şöyle ki, klasik yönetim düşüncesinin hakim olduğu dönemde Frederick W. Taylor (Bilimsel Yönetim Yaklaşımı), Henry Fayol (Yönetim Kuramı veya Genel Yönetim Akımı) ve Amil Maximilian Weber'in (Bürokrasi Modeli) öncülüğünü yaptıkları bazı yönetim anlayışları benimsenmiştir. Bu anlayışların ortak noktaları insan ögesinin mekanik üretim sürecinin bir parçası olarak görülmesi ve insana sosyal hayatı olmayan bir makine gözüyle bakılmış olmasıdır. Bunun yanı sıra bu sistemlerde işletme içerisinde ki iletişim yukarıdan aşağıya doğru emir, aşağıdan yukarıya

doğru ise sadece hesap verme biçiminde gerçekleşmekteydi. Bu dönemdeki yönetici veya liderin görevi ise bu şartlar altında üst yöneticiler tarafından belirlenen amaçlara ulaşmaktı (Budak ve Budak 2004, 37). Klasik dönem yönetim anlayışı sonrasında ortaya çıkan yönetim anlayışlarında insan unsurunun ve iletişimin daha çok önem kazandığı ve bu öğeler üzerinde daha çok durulduğu görülmektedir. Tüm bu unsurlar liderlik anlayışının ve liderlik tanımlarının sürekli olarak değişmesine neden olmuştur.

Toplumların bilgi odaklı yapıya bürünmeye başladığı günümüzde liderlik, en genel şekilde lider sıfatı taşıyan bireylerin çevresindeki kişileri belirlenmiş amaçlara ulaşmak için ikna etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan 2007, 486-487). Bir başka tanım incelendiğinde ise liderliğin, yine bir gurubu amaçların yerine getirilebilmesi için etkileyebilme becerisi şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Bass 1990'dan akt. Çakar ve Arbak 2003, 84). Lider ise astlarını belirlenen hedeflere götüren (Budak ve Budak 2004, 379), hedeflere ulaşmak için onları motive eden, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden (Erdoğan 2007, 486), bir grup insanın kendi kişisel amaçlarıyla birleşmiş grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri, emir ve talimatlarına göre davrandıkları kişidir (Koçel 2010, 569).

Liderlerin özellikleriyle ilgili bazı teoriler geliştirilmiş ve bunlar evrensel liderlik teorileri ile durumsallık teorileri olmak üzere iki sınıf altında toplanmıştır. Evrensel liderlik teorileri; Özellikler Teorisi, Liderlik Davranışı Yaklaşımı, McGregor'un X ve Y Teorileri Yaklaşımı ve Sistem 4 Yaklaşımı'ndan oluşmaktayken, durumsallık teorileri ise; Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol-Amaç Teorisi ve Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik modelidir (Koçel 2010, 575). Özellikler Teorisi'ne göre, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi, onun diğer grup üyelerinden çeşitli özellikleri itibarıyla (boy, yaş, kilo, ırk, cinsiyet, zeka, bilgi vb.) farklı olabilmesine bağlıdır (Budak ve Budak 2004, 396-397). Liderlik Davranışı Yaklaşımı'na göre ise lideri başarılı ve etkin yapan husus, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaptığı esnada sergilediği davranışlar ve liderlik yaptığı insanlarla kurduğu ilişkilere bağlıdır. X ve Y Teorisi'ne göre, X Teorisi'nde yer alan ortalama insanlar çalışmayı sevmemekte ve işten kaçmakta, sorumluluk yüklenmemekte ve güvenceyi her şeye tercih etmektedirler. Y Teorisinde yer alan insanlar ise çalışmayı sevmekte ve kendi kendilerini kontrol edebilmektedirler. Uygun şartlar altında hali hazırda var olan potansiyellerini kullanmaktadırlar. X teorisini benimseyen bir yönetici daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış

sergilerken, Y teorisini benimseyen yöneticiler ise daha çok demokratik ve katılımcı davranış sergilemektedir. Likert'in Sistem 4 Modeli'nde lider kişiler, özelliklerine göre dört kademede sınıflandırılmıştır. Bunlar istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik liderliktir (Koçel 2010, 581-583). F. Fiedler'in Durumsallık yaklaşımına göre, her durum ve koşulda başarılı olabilecek tek bir liderlik biçimi yoktur. Liderlik, amaçlar, izleyiciler, liderin kişisel özellikleri ve içinde bulunulan koşullara göre değişim göstermektedir (Budak ve Budak 2004, 409). Yol-Amaç Teorisi'ne göre lider, takipçilerinin işlerini başarmaları için yapacakları anahtar rolü üstlenmekte ve elemanlarının başarıya gitmesi için izleyecekleri rolü kendisi belirlemektedir (Erdoğan 2007, 506).

Yöneticilerin sahip oldukları kişisel özellikler çok farklı liderlik davranışı sergilemelerine neden olmaktadır. Yöneticilerin liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarda da bu durum açık bir şekilde görülmektedir. Söz konusu çalışmalarda ortaya konulan başlıca liderlik türleri otokratik liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, demokratik liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, 77), işlemci liderlik (Acar, 2013, 16), hizmetkar liderlik (Bakan ve Doğan, 2012), dağıtımcı liderliktir (Baloğlu, 2011). Hizmet sektörleri üzerinde yapılan araştırmalarda ise yöneticilerin daha çok etkileşimci, dönüşümcü ve vizyoner liderlik özelliklerine sahip olduğu görülmektedir (Tracey ve Hinkin, 1994; Baltacı vd., 2012; Chiang ve Wang, 2012; Dai vd., 2013). Bu nedenle çalışmada söz konusu üç liderlik türü ele alınarak incelenmiştir.

## **2.1.Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlik, insanları etkileyebilecek ve belirli amaçlar uğrunda harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve bunu takipçilerine aktarma yeteneğidir (Buluç 2009, 11). Vizyoner liderlik özelliği taşıyan yöneticiler, çalışanların gelecekte olacak ve yapılacaklarla ilgili öngörü sahibi olmasını sağlarken, örgütün yeni şeyler yapmasına ortam hazırlayarak örgütsel performansın artmasına katkıda bulunmaktadır (Yılmaz ve Karahan 2010, 146). Ayrıca sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünmekte, gelecekle ilgili kararları belirli bir plan ve program dahilinde, sistematik olarak alıp uygularken, bu karar ve uygulamaların gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurmaktadır (Avcı ve Topaloğlu 2009, 13). Vizyoner liderlik, yeni örgütsel çevrede çalışanların daha çok sorumluluk almasında, örgütsel güven meydana getirilmesinde, motivasyon düzeyinin yükselmesinde ve çalışan performansının

artmasında da oldukça etkilidir (Zhu vd. 2005). Bu avantajların yanı sıra vizyoner liderler çoğunlukla takipçilerine kendi vizyonları aktarıp hayata geçirmeye çalışmaktadır (Çakar ve Arbak 2003, 85). Bu durum çalışanların yeni şeyler ortaya koymasının önünde bir engel olarak durmaktadır.

## **2.2.Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, örgütsel amaç ve hedeflere bağlılık oluşturarak izleyicilerini bu amaç ve hedeflere motive etme ve onları büyük işler başaracaklarına inandırma sürecidir (Erdoğan 2007, 522; Tutar vd. 2009,1385). Dönüşümcü liderler izleyicilerinin moral, motivasyon, başarıma inancı, algılama seviyesi ve birlikteliklerini sağlayan değerlere olan bağlılıklarını yüksek tutmaya çalışırken (Bushra vd. 2011, 262), onlarla arasında güçlü bir bağ kurmaya çalışmaktadır (Masood vd. 2006, 942). Dönüşümcü liderlik yaklaşımında lider, örgütte gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik etmekte ve bu süreci yönetirken, örgütün yapısına yönelik değişim çabalarını da kendisi oluşturmaktadır. Örgütün içerisindeki mevcut yapının devam etmesi eğiliminde değildirler ve bireyleri kendilerinden beklenen performansın üzerine çıkarabilmek için onlara yüksek hedefler belirleyerek, bu hedef doğrultusunda motive etmeye çalışmaktadır (Gül ve Şahin 2011, 241). Kendisine bağlı astlarla çalışmayı değil, bağımsız ve eleştirel düşünebilen kişilerle çalışmayı istemektedir ve bunu başarmak için çabalamaktadır (Budak ve Budak 2004, 431). Dönüşümcü liderlerin sahip olması gereken temel özellikler arasında; karizma, ilham kaynağı olma, kişiselleştirilmiş ilişki ve entellektüel uyarım sağlama yer almaktadır (Bass, 1990, 218'den akt. Budak ve Budak 2004, 431). Gül ve Şahin'de (2011, 246) bu görüşü destekleyerek, dönüşümcü liderin kendine güvenen, kararlı, astları ile birebir iletişim kuran, onların kişisel gelişimine katkı sağlayan, sorunlarını dinleyip çözmeye ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışan ve yüz yüze ilişkilere önem veren bir kişiliğe sahip olduğunu belirtmiştir.

## **2.3.Etkileşimci Liderlik**

J. M. Burns tarafından ileri sürülen ve başta B. M. Bass olmak üzere birçok araştırmacı tarafından geliştirilen (Koçel 2010, 591) etkileşimci liderlik davranışında, lider ile takipçileri arasındaki ilişkide tarafların birbirlerine karşı olan davranışlarının rutin dışına çıkarılması sonucunda başarının yakalanabileceği savunulmaktadır (Erdoğan 2007, 522). Etkileşimci liderlikte, daha çok çalışanların görev ve sorumlulukları, liderin çalışanlardan beklentileri, lidere karşı itaatın önemi ve verilen işlerin yapılması sonucunda elde edilecek ödüller üzerinde durulmaktadır.

Etkileşimci liderlik küçük çaplı değişimlerle yetinen ve lider ile izleyenleri arasında mübadeleye dayanan bir liderlik türüdür (Tutar vd. 2009, 1388). Etkileşimci liderlik, astlarla onlara yapmakta oldukları işler üzerinde özerklik sağlayan bir ilişki kurma eğiliminde olmanın yanı sıra onların alt düzey gereksinmelerini karşılamaya yönelmektedir ve bu gereksinmelere yönelik ödülleri koyarak astlarının performansını artırmayı amaçlamaktadır. İşgörenler liderin beklediği performansı sergileyemezse başarısızlıklarının derecesine göre cezalandırılmaktadırlar (Budak ve Budak 2004, 423). Etkileşimci liderler işletme amaçlarıyla kişisel amaçların bütünleştirilmesine yönelik davranış kalıplarını benimsemektedir ve astlarıyla olan ilişkilerini bu kalıpların üzerine kurmaktadır (Watson 2009, 300).

### **3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI**

Genel anlamıyla çalışanların işlerine yönelik hisleri ve tutumları şeklinde tanımlanan (Spector 1997, 2) iş tatmini kavramı ilk olarak 1920'li yıllarda incelenmeye başlanmıştır (Eğinli 2009, 36). Bu kavramın işletmeler açısından öneminin anlaşılmasıyla daha çok gündeme gelmeye başlamış ve üzerinde yapılan araştırmalar artarak devam etmiştir. Kavram içerisine geçen iş, belirli bir zaman diliminde ve örgütsel bir ortamda gerçekleşen, belirli bir ücret karşılığında gerçekleştirilen mal veya hizmet üretme çabalarının bütünüdür (Aşık 2010, 33). Tatmin ise kişilerin isteklerinin karşılandığı durumlarda ortaya çıkan bir duygudur. İş tatmini, işten duyulan genel tatmin, ücretten duyulan tatmin, güvenlikten, sosyal çalışma koşullarından, gelişme ve yükselme olanaklarından vb. duyulan tatmindir. Yani kişilerin genel olarak işinden ve işle ilgili faktörlerden aldığı haz ve mutluluktur (Eğinli 2009, 36). İş tatmininin gerek örgütler, gerekse de örgüt içerisinde yer alan çalışanlar açısından önemli olmasının iki sebebi vardır. Bunlardan birincisi iş tatminsizliğinin herhangi bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli gösterge olmasıdır. Nitekim çalışanların işlerinden tatminsizlik duymaları, onların iş yavaşlatmasına, düşük verimliliğe, iş disiplinsizliği gibi birçok olumsuz duruma neden olabilmektedir. Hatta iş tatminsizliği örgütün bağlılık siteminin zayıflamasına, örgütün dış tehditlere karşı tepki verme kabiliyetinin azalmasına ve yok olmasına sebep olmaktadır (Akıncı 2002, 3). İkincisi ise çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkileyerek, onların performans ve verimliliklerinin artış ya da azalış göstermesi sonucunu doğurmasıdır (Aşık 2010, 32).

İş tatminini oluşturan faktörler, çalışanlarda tatmin veya tatminsizlik durumunu oluşturacaktır (Hotamışlı ve Ağca 2010, 98). Yapılan iş, çalışanların isteklerini ne derece karşılarsa işten duyulan tatmin seviyesi o derece artış gösterecektir. Ters bir durumda ise iş tatmini azalma eğilimine girecektir (Voon vd. 2010, 25-26).

Yapılan çalışmalar, yöneticilerin liderlik davranışlarının, iş yerindeki plansızlık ve belirsizliğin, özgür çalışma ortamının, örgütsel adaletin, ücret ve yükselme olanaklarının, tükenmişlik düzeyinin, cinsiyet ve medeni durumun, iş stresinin, ayrımcılık ve kayırmacılığın, iş dışı çevre vb. değişkenlerin iş tatminini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur (Cooper vd. 1989; Harrington vd. 2001; Diekmann vd. 2004; Araslı ve Tümer 2008; Hotamışlı ve Ağca 2010; Turunç vd. 2010; Yılmaz ve Karahan 2010). Üngüren ve Yıldız (2009, 38), düşük iş tatmininin personel devir hızını yükselttiğini ve işten ayrılma niyetini tetiklediğini belirtmişlerdir. Diekmann vd. (2004, 246) ise örgüt içerisinde hakim olan belirsizliğin çalışan performansı ve iş tatmini düşürdüğünü ortaya koymuşlardır. İş tatminin düşük olduğu durumlarda çalışan performansı da düşmekte ve çalışanlarda tükenmişlik sendromları başlamaktadır. Bu durum çalışanları işten ayrılma sürecine itmektedir (Harrington vd. 2001, 5). İşgörenlerin aldıkları ücret, yaşları, eğitim durumları iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. İşgörenler, yaptıkları işe karşılık aldıkları ücretin hak ettiklerinden daha az olduğunu düşünüyorlarsa iş tatmin seviyeleri bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bunun yanı sıra, işe yeni başlamış genç bir çalışanın iş tatmin seviyesi düşükken, aynı işte uzun zamandır çalışan kişilerin iş tatmin seviyeleri yüksektir. İşgörenlerin yaşlarına paralel olarak kazandıkları tecrübenin de artması, onların iş tatmin seviyelerini de arttırmaktadır. İş görenlerin eğitim seviyesiyle iş tatmin seviyeleri arasında da olumlu bir ilişki vardır. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, eğitim seviyesi düşük olan bireylere göre iş tatmin seviyeleri düşüktür (Toker 2007, 102-104). Tor ve Esengün'de (2011, 61) çalışanların yaşları, mesleki kıdemleri ve sektör deneyimleri ile iş tatmin seviyesi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ifade etmektedir. İş yerindeki plansız çalışma saatleri, işletmede önceden tahmin edilmeyen olayların birden bire ortaya çıkması vb. durumlar çalışanların işten kaynaklanan stres seviyelerini arttırmakta ve iş tatminlerini düşürmektedir (Makin vd. 1988, 304-305). Bunun yanı sıra, çalışanların iş yaşamı kalitesinin artırılması işletme içerisinde demokratik bir ortam oluşmasını sağlayacak ve çalışanlar süreçler üzerinde söz sahibi olmaya (prosedür adaleti) (Özmen vd. 2007, 22) başlayacaklardır. Bu durum onların iş

tatminini yükseltecek ve işten ayrılma eğilimlerini azaltacaktır (Turunç vd. 2010, 89).

İş tatmini çalışanların mutluluk düzeylerini artırmakla beraber, örgütsel bağlılıklarının artmasını, ve işletmenin iş gücü devir oranının düşmesini sağlayacaktır (Gül vd. 2008). İş tatmininin olmadığı ya da düşük olduğu durumlarda ise çalışanlarda devamsızlık ve işten ayrılma niyeti artmakta, örgütsel bağlılık azalmakta, işe ve işyerine karşı yabancılaşma başlamakta, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar baş gösterebilmekte, çalışanların işi, iş arkadaşlarını ve iş yerinde bulunan teçhizatı sabote etme onlara zarar verme oranı artmaktadır (Eğinli 2009, 36).

İş yerinde çalışanlar arasında yapılan ayrımcılık ve kayırmacılık gibi adaletsizlikler çalışanlar üzerinde stres oluşturmakta ve iş tatminlerini düşürmektedir. Ancak, örgüt içerisinde sözlü iletişimin sağlıklı bir şekilde artış gösterdiği durumlarda iş stresi düşmekte ve çalışanların iş tatminleri artmaktadır (Araslı ve Tümer 2008). Çalışanlara niteliklerine uygun iş verilmesi ve işe alımlarda eğitim seviyesinin gözetilmesi de iş tatminini artırmaktadır (Gül ve Oktay 2009; Peiro vd. 2010; Yılmaz ve Karahan 2011).

#### **4.LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ İLİŞİKİSİ**

Örgütler içerisinde liderin üzerinde etkisinin en fazla olduğu unsur, örgütlerin başarısında en etkili faktör olan çalışanlardır (Dalgın ve Topaloğlu 2010, 194). Bunun nedeni, günümüzde çalışanların bir işletmedeki en önemli unsur haline gelmesidir. İşletmeler için varlıklarını devam ettirmenin temel noktası rekabet edebilmeleridir. Rekabet edebilmek içinse finansal bakımdan güçlü olmak ve çağın gerektirdiği teknolojiyi yakalamak gerekmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun bunu başardığı ve birbirleriyle çok yakın benzerlikler içerdiği (makine vb. donanımları, ürün tasarımları, kullanılan teknoloji vb.) göz önüne alınırsa burada işletmelerin diğerlerinden farklılaşmalarını sağlayacak olan unsurun çalışanlar olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Ünal 2002). Nitekim bir işletmenin etkin ve verimli bir biçimde faaliyetlerine devam etmesi, bünyesindeki nitelikli personellerin varlığına bağlıdır (Çavdar 2010, 79). Özellikle konaklama işletmelerinde çalışanlar hayatı bir önem taşımaktadır. Turizm sektörünün emek yoğun yapısı turistler ile çalışanları sık sık bir araya getirmekte ve aralarında iletişimi sürekli kılmaktadır. Bu nedenle çalışanların eğitimi, hoşgörülü ve ortak bir vizyon etrafında toplanmış olması gerekmektedir (Tütüncü 2003, 146). İşletmelerde bunu başaracak olan kişi ise bir yöneticiden öte liderdir.

Liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır (Lok ve Crawford 1999; Yusof 2002; Börü ve Güneşer 2005; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005; Yılmaz ve Ceylan, 2011; Voon, Lo, Ngui ve Ayob, 2011; Rizi vd., 2013; Maqsood vd., 2013). Yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik stillerinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Lider ile çalışanların uyumluluk derecesi, iş tatmini veya tatminsizliğinin oluşmasındaki ana unsurlardan birisidir. Rad ve Yarmohammadian'ın (2006) yapmış olduğu bir çalışma bu durumu kanıtlar niteliktedir. Çalışma sonuçlarına göre katılımcı liderlik özelliğine sahip bir yöneticinin şirketi ileriyeye götüremediği, şirketin bulunduğu konumda uzun süre sabit kaldığı ve ilerleyemediği görülmekle birlikte, bu tip bir liderlik davranışının iş tatminini düşürdüğü, çalışan devir hızını yükselttiği ve tükenmişlik aralığını kısalttığı görülmüştür. Buna karşılık yöneticilerin çalışanları destekleyici bir yönetim tarzını benimsemesi ve iletişimde açıklığı tercih etmesi, çalışanların performansını pozitif yönde etkilemektedir. Bu özellikleri bünyesinde barındıran bir liderlik stili gösteren yöneticilerle çalışan işletme personelinin iş tatminleri yüksek olmaktadır.

İşgörenler yöneticilerinin liderlik vasıflarına sahip olmasını istemektedirler. Yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzı ile çalışanların beklediği liderlik tarzı arasındaki farkın fazla olması, iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Elpers ve Westhuis 2008). İşgörenlerin yöneticilerinin sergilemesini beklediği liderlik tarzı ile algıladıkları liderlik tarzı arasındaki uzaklık azaldıkça iş tatmini seviyesi artış göstermektedir. Tengilimoğlu ve Yiğit'in (2005) yapmış oldukları araştırmada, yöneticilerin sergilediği liderlik tarzının çalışanların beklediği liderlik tarzına yaklaştığı durumlarda iş tatmininin arttığı ve iş tatminini artıran liderlik tarzlarının sırasıyla katılımcı, araçsal, başarı yönelimli ve destekleyici liderlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin örgüt içerisinde sergilediği liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde memnuniyet uyandırması lider arasında açık bir iletişimin varlığını mümkün kılmaktadır. Bu durum, örgüt içi iş stresinin düşmesini ve çalışanların performanslarını artıracak bir örgütsel çevrenin oluşmasını sağlamaktadır. Böylece çalışanların iş tatminleri artmakta ve çalışan devir hızı düşmektedir (Kim ve Brymer 2011, 1025). Ancak, çalışanların liderlerinden memnun olmaması durumunda çalışanlarda iş tatminsizliği başlamakta ve örgütsel bağlılıkları düşmektedir. Böyle bir durumda ise çalışan devir hızı yükselmekte, tükenmişlik düzeyi artmakta

ve çalışanlarda sabotaj gibi davranışlar baş gösterebilmektedir (Harrington vd. 2001; Aşık 2010; Turunç vd. 2010; Voon vd. 2010).

#### **4.1.Vizyoner Liderlik ve İş Tatmini**

İş yerinde yaşanan belirsizliğin çalışan tatminini olumsuz yönde etkilediği göz önüne alındığında (Diekmann vd. 2004) vizyoner liderlik davranışının iş tatminin yükselteceği ön görüşünde bulunulabilir. Çünkü vizyoner liderlik yapısına sahip liderler, gelecekteki gelişmeler hakkında öngörü sahibi olmaktadır ve geleceğe dönük hedefler belirleyebilmektedirler (Yılmaz ve Karahan 2010, 146). Böylece çalışanlar gelecek hakkında az da olsa tahminleme yapabilmekte ve belirsizlik algıları nispeten düşme eğilimine girmektedirler. Bu da iş tatminlerini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Dalgın ve Topaloğlu'nun (2010, 199) yapmış oldukları çalışmada bu hipotezi desteklemektedir. Çalışma sonuçlarına göre, işletme içerisinde vizyoner liderlik özelliği gösteren yöneticilerle çalışan çalışanların yöneticilerinden memnun olduğu ve bu durumun iş tatmin seviyesini de yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz ve Karahan'ın (2010, 156) yapmış olduğu araştırmada ise vizyoner liderlik davranışının işletmelerde performansı artıran en önemli etken olduğu tespit edilmiştir. Riaz ve Haider (2010, 35) performanstaki bu artışı liderin açık hedefler belirlemesine bağlamakta ve bunun sonucunda iş tatmininin yükseleceğini belirtmektedir.

#### **4.2. Etkileşimci Liderlik ve İş Tatmini**

Voon vd.'nin (2001, 30) yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre, etkileşimci liderlik özelliği gösteren yöneticilerle çalışan çalışanların iş tatmin seviyeleri düşüş göstermektedir. Çalışmada iş tatmin seviyesini düşüren iki faktör etkileşimci liderlerin oluşturmuş olduğu iş ortamı ve çalışanlara vermiş olduğu görevler olarak tespit edilmiştir.

İşgörenler, etkileşimci liderlik özelliği gösteren liderlerinden yeterince sevgi ve yakınlık göremezlerse, liderleri tarafından oluşturulan motivasyonu kaybetmektedirler. Bunun yanı sıra etkileşimci liderlerin çalışanlarına karşı doğal davranmaması, onların içsel motivasyonlarını kaybetmelerine neden olmaktadır. Bu iki durum karşısında çalışanların iş tatmin seviyeleri de düşmektedir (Watson 2009, 306). Etkileşimci liderlik özelliği gösteren yöneticilerin astlarını performanslarına göre ödüllendirmeleri veya cezalandırmaları, çalışanlar tarafından olumlu karşılanmakta ve onlarda iş yerinde adaletli bir yönetim olduğu algısı oluşturmaktadır. Sonuç olarak ise, çalışanların iş tatmin seviyeleri

yükselmektedir. Ödül veya ceza sisteminde yapılan adaletsiz bir davranış ise iş tatmin seviyesini düşürmektedir (Riaz ve Haider 2010, 35).

### **4.3. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini**

Dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen yöneticiler astlarının yaratıcı, yenilikçi, yeni fikirler üretebilen ve yoğun rekabet ortamında organizasyonlarının değişen çevre şartlarına uyum sağlamasına yardımcı olabilen bireyler haline gelmesine yardımcı olmaktadır. Böyle bir ortamın olduğu örgütlerde çalışanlar işlerine ve işletmelerine daha çok bağlanırken, iş tatmin seviyeleri de artmaktadır (Bushra vd. 2011, 266). Tutar ve Tuzcuoğlu' da (2006, 1395) dönüşümcü liderlik algısının olduğu örgütsel iklimde çalışanların iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğu ve işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğunu belirtmiştir.

Dönüşümcü liderler, yöneticilik yaptıkları örgütlere bireysel özelliklerini kullanarak yeni bir yönetim anlayışı getirmektedirler ve böylece örgütün performansını artırmaktadırlar. Örgüt çehresinde meydana gelen bu değişim çalışanlar üzerinde de olumlu bir etki meydana getirir ve iş tatminlerinin artmasını sağlar (Voon vd. 2011, 30).

## **5. YÖNTEM**

Yöneticilerin sergilemekte olduğu liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik yapılan bu çalışmada, birincil verilerin elde edilmesinde 5'li likert ölçeğine göre oluşturulmuş anketler kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde demografik değişkenlere, ikinci bölümde liderlikle ilgili 45 önermeye, üçüncü bölümde ise iş tatmini ile ilgili 15 önermeye yer verilmiştir. Liderlik ile ilgili önermelerin oluşturulmasında Zu ve arkadaşları (2005), Masood ve arkadaşları (2006), Riaz ve arkadaşları (2006), Ercan (2009) ve Voon ve arkadaşlarının (2011) yapmış oldukları çalışmalardan yararlanılmıştır. İş tatmini ile ilgili önermelerin oluşturulmasında ise, Spector (1997), Harrington ve arkadaşları (2001), Toker (2007), Watson (2009) ve Wilkonson'un (2010) yapmış olduğu çalışmalardan yararlanılmıştır.

Araştırmanın evreni olarak Alanya destinasyonu tercih edilmiştir. 2012 yılı verileri incelendiğinde Alanya'nın Antalya turizmi içerisindeki payının %24, Türkiye turizmi içerisindeki payının ise %8 olduğu görülmektedir (ALTSO, 2012). Bunun yanı sıra Türkiye'de turizm yatırımı ve turizm işletmesi belgeli toplam yatak sayısı 934.729 iken (Kültür ve Turizm Bakanlığı 2013) bunun 292.815'i (%31.3) Alanya'da

bulunmaktadır. Alanya'nın Türkiye turizmi açısından taşıdığı bu önem, çalışma evreni olarak seçilmesinde önemli rol oynamıştır.

2012 yılı verilerine göre Alanya'da 53 tane beş yıldızlı, 92 tane dört yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır (ALTSO 2012, 119). Ancak araştırma kapsamında bu işletmelerin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün olmamıştır. Bunun yanı sıra işletmelerin büyük çoğunluğu araştırmada yer almak istememiş, bazıları ise halen devam etmekte olan araştırmalar nedeniyle sezon sonuna doğru müsait olabileceklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle çalışma, araştırma için olumlu dönüş yapan 8 adet beş yıldızlı ve 9 adet dört yıldızlı konaklama işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu işletmelerin nisan ayındaki toplam çalışan sayısı 3.872 olup, % 5 güven aralığında bu rakamı karşılayacak olan örneklem sayısı 351'dir (Ural ve Kılıç 2006, 49). Araştırma öncesinde toplam 96 çalışan ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Buna göre iş tatmini ölçeğinden 2 önerme, liderlik ölçeğinden ise 15 önerme olmak üzere toplamda 17 önerme katılımcılar tarafından anlaşılmadığı için ölçeklerden çıkartılmıştır. Birinci pilot uygulama sonuçlarına göre Cronbach's Alpha değeri 0,860 bulunmuş ve anketin yapısal geçerliliği sağlanmıştır. Elde edilen yeni anket formu ile ana uygulamaya geçilmiştir. Bu kapsamda 400 çalışan ile birebir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. 30 anket güvenilirlik kat sayısını düşürmesi sebebiyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 370 anket ile çalışmaya devam edilmiştir. Elde edilen veriler ile öncelikli olarak güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından sırasıyla faktör analizi, t-testi, varyans (ANOVA) analizi, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

## 6.BULGULAR

### 6.1.Tanımlayıcı Bulgular

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>		<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Erkek	221	60		Evli	155	41,9
Kadın	149	40		Bekar	215	58,1
Toplam	370	100		Toplam	370	100

  

<b>Yaş Aralığı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>		<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
18-25	30	8,1		İlkokul	60	16,2
26-33	172	46,5		Ortaokul	61	16,5
34-41	137	37		Lise	145	39,2
42-49	27	7,3		Üniversite	102	27,6
50 ve Üzeri	4	1,1		Y.Lisans- Doktora	2	0,5
Toplam	370	100		Toplam	370	100

  

<b>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>		<b>Gelir Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1-5 Yıl	45	12,2		Asgari Ücret- 1000TL	206	55,7
6-10 Yıl	120	32,4		1001TL- 1500TL	119	32,2
11-15 Yıl	114	30,8		1501TL- 2000TL	30	8,1
16 – 20 Yıl	66	17,8		2001TL üzeri	15	4,1
21 ve üzeri	25	6,8		ve		
Toplam	100	100		Toplam	100	100

  

<b>Departman</b>	<b>n</b>	<b>%</b>		<b>Mevcut İşletme de Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kat Hizmetleri	117	31,6		1-5	85	23
Ön Büro	90	24,3		6-10	184	49,7
Yiyecek - İçecek	163	44,1		11-15	92	24,9
Toplam	370	100		15 ve üzeri	9	2,4
				Toplam	370	100

Buna göre katılımcıların %60'ı erkek, %40 ise kadındır. Turizm sektöründe çalışma süresi bakımından yoğunlaşmanın %32,4'lük payla 6-10 yıl arasında olduğu görülmektedir. Onu %30,8'lik payla 11-15 yıl takip etmektedir. Aynı işletme de 6-10 yıl arasında çalışan kişiler toplam katılımcıların %49,7'sini oluştururken, onu %24,9'la 11-15 yıl aralığında

çalışanlar takip etmektedir. Katılımcıların %44,1’lik kesimi yiyecek-içecek departmanında çalışırken, %31,6’lık kesimi kat hizmetlerinde, %24,3’lük kesimi ise önbüro departmanında çalışmaktadır.

**Tablo.2 İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

ÖNERMELER	Faktör Yükleri	Öz Değ.	$\bar{X}$	Güv. ( $\alpha$ )
<b>FAKTÖR 1. İŞ TATMİNİ</b>		<b>21,830</b>	<b>3,53</b>	
<b>IT1</b> İş yerinin yönetim şeklinden memnunum	,843		3,63	
<b>IT2</b> Yaptığım işten memnunum	,825		3,43	
<b>IT3</b> İyi bir iş ortamında çalışmaktayım	,785		3,78	
<b>IT4</b> Yaptığım iş mesleki gelişimime katkıda bulunmaktadır	,760		3,49	
<b>IT5</b> Yapmakta olduğum iş bana yeteri kadar özerklik sağlamaktadır	,728		3,68	
<b>IT6</b> İşyerimdeyken kendimi evimde gibi hissediyorum	,669		3,39	<b>,914</b>
<b>IT7</b> İş yerimin fiziki koşulları yetersizdir	,663		3,70	
<b>IT8</b> Yeterli miktarda maaş aldığımı düşünüyorum	,577		3,24	
<b>IT9</b> Yapmakta olduğum iş moral seviyemi yükseltmektedir	,573		3,50	
<b>IT10</b> İş yerimdeki yükselme olanaklarından memnunum	,505		3,44	

Araştırmada kullanılan her iki ölçekte ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sırasında döndürme yöntemi olarak “varimax” metodu kullanılmış ve faktör yükü 0,50’nin altında kalan önermeler dikkate alınmamıştır. Faktör analizi öncelikli olarak İş Tatmini ölçeğine uygulanmıştır. Buna göre faktör yükü 0,50’nin altında kalan 3 önermenin herhangi bir faktöre yüklenmediği tespit edilmiştir. Analiz neticesinde İş Tatmini Ölçeği KMO değerinin 0.870, Bartlett testi sonucunun ise 6852,11 ve anlamlı (sig.=0,000<0,05) olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda tek bir faktör elde edilmiştir. (Bkz. Tablo 2). Elde edilen faktör “iş tatmini”, olarak isimlendirilmiştir. Faktörün genel aritmetik ortalaması  $\bar{X}$ =3.53’tür. Buna göre çalışanların çok yüksek olmayan bir iş tatminine sahip oldukları söylenebilir (Bkz. Tablo 2).

İkinci olarak liderlik ölçeğini oluşturan önermeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğe ilişkin KMO değeri 0.900; Bartlett testi sonucunun ise 7425,16 ve anlamlı ( $\text{sig.}=0,000<0,05$ ) olduğu görülmüştür. Faktör yükü 0.50'nin altında kalan 7 önermenin faktörlere yüklenmediği görülmüştür. Kalan 23 önerme ise toplam üç faktör altında toplanmıştır. Faktörleri oluşturan önermeler dikkate alınarak birinci faktör “vizyoner liderlik”, ikinci faktör “dönüşümcü liderlik”, üçüncü faktör ise “etkileşimci liderlik” olarak isimlendirilmiştir. Faktörleri oluşturan önermelerin genel aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, katılımcıların birlikte çalışmakta oldukları yöneticilerine ilişkin liderlik algısının dönüşümcü liderliğe daha yakın olduğu tespit edilmiştir ( $\bar{X}=3,87$ ). Bunu sırasıyla vizyoner liderlik ( $\bar{X}= 3,40$ ) ve etkileşimci liderlik takip etmektedir ( $\bar{X}=3,17$ ). (Bkz. Tablo 3).

Tablo 3. Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

ÖNERMELER	Faktör Yükleri	Öz Deg.	( $\bar{X}$ )	Güv. ( $\alpha$ )
<b>FAKTÖR 1. VIZYONER LİDERLİK</b>		<b>13,365</b>	<b>3,40</b>	
VL1 Geleceğe yönelik hedefler belirler	,651		3,22	
VL2 Gelecekteki gelişmeler hakkında öngörü sahibidir	,639		3,23	
VL3 İşgörenlerin işletme hedeflerine odaklanmasını sağlar	,637		3,22	
VL4 İşgörenlerin işletme strateji ve politikalarını benimsemesi için çaba gösterir.	,615		3,69	
VL5 Stratejik ve örgütsel hedefler ortaya koyar	,586		3,37	
VL6 Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli çözümler üretir	,481		3,50	<b>,835</b>
VL7 İşgörenlerin daha çok sorumluluk almasını sağlar	,475		3,59	
VL8 Kendi vizyonlarını çalışanlara aktarıp hayata geçirmeye çalışır	,465		3,53	
VL9 İşgörenlerin yeni fikirler üretmesini engellemektedir	,464		3,38	
VL10 İşletmenin yeni işler yapmasını engellemektedir	,459		3,20	
<b>FAKTÖR 2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>		<b>12,290</b>	<b>3,87</b>	
DL1 İşgörenlerin düşüncelerine değer vermektedir	,681		4,06	
DL2 Kişisel özelliklerini kullanarak işletmeye yeni bir yönetim anlayışı getirmiştir	,673		4,12	
DL3 İşgörelere yüksek hedefler belirlemektedir	,610		3,79	
DL4 İşgörenlerin sorunlarını dinleyerek ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktadır	,504		4,00	<b>,739</b>
DL5 Kararlı bir yapıya sahiptir	,461		3,79	
DL6 İşgörenlerle birebir iletişim kurmaktan kaçınmaktadır	,404		3,67	
DL7 Örgütsel amaç ve hedeflere olan bağlılığımızın azalmasına neden olur	,401		3,66	
<b>FAKTÖR 3.ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK</b>		<b>12,077</b>	<b>3,17</b>	
EL1 Alışılmışın Dışında ki Davranışları Desteklemektedir	,709		3,05	
EL2 Ödül ve Ceza Sisteminde Adaletsiz Davranmaktadır	,562		3,68	
EL3 İşgörelere Yaptıkları İşler Üzerinde Özerklik Tanımamaktadır.	,552		2,92	<b>,659</b>
EL4 Kendisine İtaat Edilmesini İstemektedir	,541		2,85	
EL5 İşgörenlerin İhtiyaçlarıyla İlgilenmemektedir	,492		3,15	
EL6 Olumlu Bir İş Ortamı Oluşturamamaktadır	,475		3,36	
<b>Overall Reliability of the Scale (<math>\alpha</math>)</b>				<b>,910</b>

Katılımcıların demografik özelliklerine göre liderlik türlerini algılamaları ve iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi ve varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Buna göre, sadece katılımcıların medeni durumları ile iş tatminleri ve yaşları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmış ve yalnızca bu bulgular tablolaştırılmıştır (Bkz. Tablo 4ve 5). Diğer değişkenler arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

**Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre t-testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Medeni Durum	$\bar{X}$	S.S.	t	p
İş Tatmini	Evli	3,45	,059	2,818	,005
	Bekar	3,72	,075		

Tablo 4'te görüldüğü üzere, katılımcıların medeni durumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $t=2,818$ ;  $p=,005 < ,05$ ). Buna göre; evli olan katılımcıların iş tatminleri ( $\bar{X}=3,45$ ) bekar katılımcıların iş tatminlerine oranla ( $\bar{X}=3,72$ ) nispeten düşük seviyededir (Clark vd., 1996, 65; Azim vd., 2013, 493).

**Tablo 5. Katılımların Yaşlarına Göre Varyans (Anova) Analizi Sonuçları**

YAŞ	N	$\bar{X}$	S.S	S.H	ANOVA	
					F	P
18-25	172	3,48	,836	,071	2,493	0,043
26-33	134	3,76	,844	,072		

Tablo 5'e göre katılımcıların yaşları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $F=2,493$ ;  $p=,043 < ,05$ ). Buna göre; yaşları 18-25 aralığında yer alan katılımcıların iş tatmin düzeyleri ( $\bar{X}= 3,48$ ), yaşları 26-33 aralığında yer alan katılımcılara oranla ( $\bar{X}= 3,76$ ) nispeten düşük seviyededir (Oksay, 2005, 127; Toker, 2007, s.102).

Faktör analizi neticesinde elde edilen değişkenlerin iş tatmini ile olan ilişkilerini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 6). Analiz sonuçlarına göre en yüksek korelasyonun iş tatmini ile vizyoner liderlik arasında olduğu tespit edilmiştir ( $r=,636$ ;  $p=,000 < ,01$ ). Bunu sırasıyla dönüşümcü liderlik ( $r=,476$ ;  $p=0,003 < ,01$ ) ve etkileşimci liderlik ( $r=-,140$ ;  $p=,008 < ,01$ ) takip etmektedir. Burada dikkat çeken nokta, iş tatmini ile vizyoner ve dönüşümcü liderlik türleri arasında doğru yönlü bir korelasyon bulunmaktayken, etkileşimci liderlik ile negatif yönlü bir korelasyonun bulunmasıdır. Bu durum, vizyoner veya

dönüşümcü liderlik algıları yüksek olan personelin iş tatminin de yüksek olacağını, etkileşimci liderlik algısı yüksek olan personelin ise iş tatmin seviyesinin düşük olacağını ortaya koymaktadır.

**Tablo 6. Korelasyon Analizi Sonuçları**

Faktörler	1.	2.	3.	4.
1. İş Tatmini	1			
2. Vizyoner Liderlik	,636*	1		
3. Dönüşümcü Liderlik	,476*	,528*	1	
4. Etkileşimci Liderlik	-,140*	,080	-,034	1

\*0.01'e göre anlamlı

Çalışma kapsamında ele alınan üç liderlik türünün iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi adına regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve araştırma modeli test edilmiştir (Bkz. Tablo 7). Analiz neticesinde ortaya konulan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $F=38.372$ ;  $p=,000 < ,05$ ). Bu kapsamda çalışanların iş tatminleri üzerinde en yüksek açıklayıcılığa sahip olan liderlik türünün etkileşimci liderlik olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=-,367$ ). Ayrıca modelde yer alan üç liderlik türünü iş tatminini üzerinde %58'lik bir etkisi bulunmaktadır.

**Tablo 7. Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	T değerinin anlamlılık düzeyi	R <sup>2</sup>	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Etkileşimci Liderlik	-,367	,000			
Vizyoner Liderlik	,174	,001	,580	38,372	,000
Dönüşümcü Liderlik	,155	,011			

\*\*Bağımlı Değişken, İş Tatmini

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin üretim yapabilmesinde etken olan faktörlerden birisi işgücüdür. İşletmenin faaliyetlerini gerçekleştirebilmesinde işgücünün önemi büyüktür. İşletmeler, birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmek için sürekli gelişerek ve yenilenecek verimliliklerini ve karlılık oranlarını artırmayı planlamaktadır. Bunu başarabilmek için de işgücünü en etkili ve verimli biçimde kullanmanın yollarını aramaktadırlar. İşletmelerin üretim gerçekleştirmek için yaptıkları harcamaların içerisinde işgücünün önemli bir yer tuttuğu göz önüne alındığında, çalışanların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması gerektiği aksi takdirde işgücü için harcanan paranın boşa gidebileceği gerçeği ortaya

çıkılmaktadır. İşgücünün verimliliğinin sağlanması her şeyden önce çalışan kişilerin öncelikli olan istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla mümkün olacaktır. Nitekim emeği oluşturan faktörler insan unsurudur. İnsanlar ise sosyal bir varlıktır ve bu özelliğinden dolayı birçok ihtiyaç ve isteğe sahiptir. Bu gereksinimleri karşılanan insanlar yaptıkları işi severek yapacak ve sonucunda ise işletmede verimliliğin yakalanması adına büyük bir adım atılmış olacaktır.

Yapılmış olan bu çalışma ile işletme yöneticilerinin sergilemekte oldukları liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminine nasıl bir etkisi olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler neticesinde ise genel anlamıyla ele alınan üç liderlik türünün çalışanların iş tatmini üzerinde %58'lik bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif yönde en büyük etkiye sahip olan liderlik türünün vizyoner liderlik olduğu belirlenmiştir. Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin işletme adına net bir strateji, politikaya ve vizyona sahip olması ve bunu çalışanlara aktarması, onları daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmesi, stratejik ve örgütsel hedefler ortaya koyması çalışanların vizyoner liderlik algısını güçlendirirken iş tatmin seviyelerini de yükseltmektedir (Packard, 2009, s.153-154, Baltacı vd., 2012, 224). Çalışan tatmini üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olan ikinci liderlik türünün ise dönüşümcü liderlik olduğu görülmüştür (Aminuddin, 1998, 170). Yöneticilerin kişisel özelliklerini kullanarak işletmeye yeni bir yönetim anlayışı getirmesi, çalışanların düşüncelerine değer vermesi, onların sorunlarını dinleyerek ihtiyaçlarını gidermeye çalışması, onlara yüksek hedefler belirlemesi ve kararlı bir yapıya sahip olması çalışanlarda dönüşümcü liderlik algısını güçlendirirken iş tatmin seviyelerini de yükseltmektedir (Smahir vd., 1993, 584; Hatrog vd., 1997, 20). Araştırmada kullanılan diğer liderlik türü olan etkileşimci liderliğin ise iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Voon vd., 2011, 29). Bu bağlamda yöneticilerin ödül ve ceza sisteminde adaletsiz davranması, olumlu bir iş ortamı oluşturamaması, çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgilenmemesi çalışanların iş tatminlerini düşürmektedir. Görülmektedir ki yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzını başarıyla uygulayamamaları çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki meydana getirmektedir (Riaz ve Haider, 2010, 24). Böyle bir durumda çalışanlar öncelikli olarak işletmeye olan bağlılıklarını yitirmeye başlayacak, ardından yabancılaşma evresine geçecek ve sonucunda işten ayrılma niyeti baş gösterecektir (Telli vd., 2012, 143). Çalışanlar arasında yaşanan mevcut olumsuzluklar uzun vadede doğrudan müşterilere yansiyabilecektir. Özellikle benzer ürünler sunan rakip oteller ve destinasyonların çokluğu göz önüne alındığında konaklama işletmelerinin

müşteri kaybetmesi çok da zor olmayacaktır. Bu nedenle, hizmete dayalı ve bu özelliğinden dolayı insan unsurunun ön planda olduğu turizm sektöründe çalışan tatmininin sağlanması ve bunun sürdürülebilir bir hale dönüştürülmesi kısa vadede işletmeler adına uzun vade de ise ülke turizmi adına büyük önem arz etmektedir. Nitekim işinden memnun olmayan personelin tavır ve davranışları tüketicilere yansıtacak ve o kişilerin tekrar aynı konaklama tesisi veya aynı destinasyonu tercih etmemesi gibi olumsuzluklara sebep olabilecektir.

Bu çalışma yalnızca Alanya destinasyonunda yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Anket formunun oluşturulmasında hazır bir ölçekten değil, daha önce yapılmış çalışmaların önermelerinden oluşturulmuş soru havuzundan yararlanılmıştır. Ayrıca çalışmada üç liderlik türü üzerinde durulmuştur. Bundan sonraki çalışmaların diğer konseptlerde yer alan işletmeleri de kapsamı, sonuçların tüm konaklama işletmelerine genellenmesini kolaylaştıracaktır. Benzer çalışmaların başka destinasyonlarda yapılması Türkiye turizmi adına daha genel yorumlar yapılmasının önünü açacaktır. Anket formunun yalnızca Alanya’da bulunan konaklama işletmelerinde uygulanması, bu anket formundan yararlanılarak özellikle farklı destinasyonlarda yapılması düşünülen çalışmaların güvenilirlik ve geçerliliklerinde farklılıklara sebep olabilecektir.

## **Kaynaklar**

- Acar, A.Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (2):5-31.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4:1-15.
- ALTSO. (2012). *Alanya Ekonomik Rapor-2011*. Alanya Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları, Alanya/Antalya.
- Aminuddin, Y. (1998). The Relationship Between Transformational Leadership Behaviours of Athletic Directors and Coaches’ Job Satisfaction. *Physical Educator*, 55 (4): 170-176.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Journal of Social Behavior and Personality*, 36, (9): 1237-1250.

- Aşık, N.A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467: 31-51.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, (16): 1-20.
- Azim, M.T., Haque, M.M., Chowdhury, R.H., (2013). Gender, Marital Status and Job Satisfaction an Empirical Study. *International Review of Management and Business Research*. 2 (2): 488-498.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19): 73-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *KSÜ İİBF Dergisi*, 2 (2):1-12.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (3):127 148.
- Baltacı, F. Kara, E. Taşcan, E. Ve Avsallı, H. (2012). The Effects of Leadership on Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership). *3rd International Symposium on Sustainable Development*, 31 May – 01 June, Sarajevo:220-226.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2005). Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(1), 135-156.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15, (57): 5-34.
- Bushra, F., Usman, A. ve Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2, (18): 261-267.

- Chiang, C.F., Wang, Y.Y. (2012). The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust. *Jorunal of Hotel & Business Management*, 1 (1), 1-11.
- Clark, A., Oswald, A. ve Warr, P., (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 69: 57-81.
- Cooper, C., Rout, U. ve Faragher, B. (1989). Mental Health, Job Satisfaction, And Job Stress Among General Practitioners. *British Medical Journal*, 298: 366-370.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, (2): 83-98.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6, (1): 79-93.
- Dai, Y.D., Dai, Y.Y., Chen, K.Y. ve Wu, H.C. (2013). Transformational vs Transactional Leadership: Which Is Better? A Study on Employees of International Tourist Hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (5): 760-778.
- Dalgın, T. ve Topaloğlu, C. (2010). Liderlik Davranışları ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Marmaris'te faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama. *11.Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Ed.Çolakoğlu, O. E., 193-202.
- Diekmann, K., Barness, Z., Sondak, H. (2004). Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study. *Journal of Social Justice Research*, 17, (3): 237-255.
- Eğimli, A.T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23, (3): 35-52.
- Elpers, K. ve Westhuis, D. (2008). Organizational Leadership and Its Impact on Social Workers' Job Satisfaction: a National Study. *Administration in Social Work*, 32, (3): 26-43.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*, Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi – 1, İstanbul.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21: 223-238.

- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008) İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 15: 1-11.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25: 237-249.
- Harrington, D., Bean, N., Pintello, D. ve Mathews, D. (2001). Job Satisfaction and Burnout: Predictors of Intentions to Leave a Job in a Military Setting. *Journal of Administration in Social Work*, 25, (3): 1-16.
- Hartog, D., Den, N. ve Van Muijen, V.V. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70 (1): 19-35.
- Hotamışlı, M. ve Ağca, V. (2010). Öğretim Elemanları İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi: Türkiye’de Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, (2): 95-118.
- Kim, W.G. ve Brymer, R. (2011). The Effects Of Ethical Leadership On Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance. *International Journal of Hospitality and Management*, 30: 1020-1026.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2013). Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı (2007-2011), <http://sgb.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/5913,isletme-ve-yatirim-belgeli-tesis-istatistikleri.pdf?0>, Erişim Tarihi, 02.03.2013.
- Lok, P. ve Crawford, J. (1999). The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership&Organizational Development Journal*, 20 (7), 365-374.
- Makin, P., Rout, U. ve Cooper, C. (1988). Job Satisfaction and Occupational Stress Among General Practitioners a Pilot Study. *Journal of The Royal College of General Practitioners*, 38: 303-306.
- Maqsood, S., Bilal, H., Nazir, S. ve Baig, R. (2013). Manager’s Leadership Styles and Employee’s Job Satisfaction. *Human and Social Science Research*, 1(2), 139-144.

- Masood, S.A., Dani, S.S. ve Backhouse, C.J. (2006). Transformational Leadership And Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, 220, (B): 941-949.
- Oksay, A., (2005). Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. (<http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00372.pdf>)
- Özmen, Ö., Arbak, Y., Özer, P., (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Alguları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3, (1): 17-33.
- Packard, T., (2009), Leadership and Performance in Human Services Organizations. Ed.Patti, R.J., *The Handbook of Human Services Management*. Sage Publications, 143-164.
- Peiro, J., Agut, S. ve Grau, R. (2010). The Relationship Between Overeducation and Job Satisfaction Among Young Spanish Workers: The Role of Salary, Contract of Employment, and Work Experience. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, (3): 666-689.
- Rad, A.M. ve Yarmohammadian, M.H. (2006). A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction. *Journal of Leadership in Health Services*, 19, (2): 11-28.
- Riaz, A. ve Haider H.M. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1 (1), 29-38.
- Rizi R.M., Azadi, A., Farsani, M.E. ve Aroufzadi, S. (2013). Relationship Between Leadership Styles and Job Satisfaction Among Physical Education Organizations Employees. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1), 7-11.
- Shamir, B., House, R.J. ve Arthur, M.B., (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organizational Science*, 4 (4):577-594.
- Spector, E.P. (1997). *Job Satisfaction, Application, Assessment, Caused and Consequences*, Sage Publications, California, [http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PR7&dq=spector+job+satisfaction&ots=1kmoPkfWhR&sig=KMb09d2TdCElm91eNKXhCNNPuY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=spector%20job%20satisfaction&f=false](http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PR7&dq=spector+job+satisfaction&ots=1kmoPkfWhR&sig=KMb09d2TdCElm91eNKXhCNNPuY&redir_esc=y#v=onepage&q=spector%20job%20satisfaction&f=false), Erişim: 15.10.2011, 11:30.
- Telli, E., Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma

- Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. Aralık Sayısı:135-150.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8, (3): 374-400.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8, (1): 92-107.
- Tor, S.S. ve Esengün, K. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13, (20): 53-63.
- Tracey, J.B., Hinkin, T.R. (1994). Transformational Leaders in the Hospitality Industry. *Journal of Hoapitality, Leiure, Sport & Tourism*, 35 (2): 18-24.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H. ve Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. "*İŞ, GÜÇ*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12, (3): 79-96.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argün, Ç. ve Akman, E. (2009). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *International Davraz Congress on Social and Economic Issues Shaping the World's Future; New Global Dialogue*, 14-27, (September), 1384-1396.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İş Gücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, (2): 146-169.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme. *Kamu-İş Dergisi*, 7, (1): 1-19.
- Üngüren, E. ve Yıldız, S. (2009). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 1, (1): 37-47.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S., ve Ayob, N.B. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public

- Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2, (1): 24-32.
- Watson, L. (2009). Leadership's Influence On Job Satisfaction. *Journal of Radiologic Technology*, 80, (4): 297-308.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç.B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17, (2): 145-158.
- Yusof, A. (2002). Transformational Leadership Behaviours of Athletic Directors and Their Effects on Coaches' Job Satisfaction. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 10(1), 1-8.
- Zhu, W., Chew, I.K. ve Spangler, W.D. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. *Journal of The Leadership Quarterly*, 16: 39-52.

