

## Otel Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

*A Study to Determine The Perception of Transformational Leadership of The Hotel Staff*

**Ozan ÇATIR**

Uşak Üniversitesi  
Ulubey Meslek Yüksekokulu  
Ulubey, Uşak, Türkiye  
[ozan.catir@usak.edu.tr](mailto:ozan.catir@usak.edu.tr)

**Kurban ÜNLÜÖNEN**

Gazi Üniversitesi  
Turizm Fakültesi  
Gölbaşı, Ankara, Türkiye  
[kurban@gazi.edu.tr](mailto:kurban@gazi.edu.tr)

### Özet

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının belirlenmesi ve bu algıların çalışanların demografik özelliklerine ve oteldeki durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir. Araştırma, Antalya ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki 391 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. Çalışmada otel yöneticilerinin en fazla entelektüel uyarım davranışını gösterdikleri, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının eğitim durumu, turizm eğitim durumu, pozisyon, toplam çalışma süresi, departman ve yıldız sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Otel İşletmeleri, Dönüşümcü Liderlik, Liderlik Tarzları

### Abstract

*The aim of the research is determining the perception of transformational leadership of the hotel staff and identifying whether this perception differs depending on the situation at hotel and demographic characteristics. This study was performed on 391 employees in four and five star hotels operating in Antalya province. Data were collected through a questionnaire. As a result of the analysis, it was concluded that the employees showed intellectual stimulation behavior mostly for the organization's benefit and that the perceptions of employees' differ significantly with respect to educational status, position, total operating time, department, the condition of tourism education and the number of stars.*

**Key Words:** Hotel Establishment, Transformational Leadership, Leadership Style

## Giriş

İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal varlıklardır. İnsanlar yalnız olduklarında, kendilerini güçsüz hissederler ve amaçlarını gerçekleştirmek için grup halinde hareket etmek isterler. Genellikle bu grubu harekete geçirecek ve yönlendirecek bir kişiye ihtiyaç vardır. Bu durumda, liderlik özelliği taşıyan bireyler ortaya çıkabilmektedir. Tarih boyunca tartışılan liderlik kavramıyla ilgili birçok tanım yapılmış ve birçok yaklaşım ortaya atılmıştır.

Northouse'a (2012, s. 5) göre liderlik, "bireylerin ortak amaçlara ulaşmalarını sağlama ve grupları etkileme sürecidir". Eren (2011, s. 435) ise liderlik kavramını "bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır" şeklinde tanımlamıştır. Özkalp ve Kırel de (2011, s. 309) liderliği "liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması" şeklinde tanımlamışlardır. Tosi vd. (1990, s. 349) liderliği "örgütsel hedefler doğrultusunda bireyleri etkilemek ve bireyler arasındaki uyumu sağlamak"; Newstrom (2007, s. 159) ise, "bireyleri, işin başarılması konusunda heveslendirme, destekleme ve etkileme sürecidir" şeklinde tanımlamıştır.

Bu tanımlardan hareketle liderliğin; bir kişiyi veya bir grubu belirlenmiş ortak hedefler doğrultusunda yönlendirebilme, hedefe ulaşmak için çalışanlarını cesaretlendirebilme, teşvik etme ve koordinasyonu sağlayabilme, insan davranışlarını etkileme yeteneğine ve bilgi donanımına sahip olma süreci olduğu söylenebilir.

Bass (1990, s. 38) liderliğin, örgütlerin başarılı veya başarısız olmasının tek ve en kritik nedeni olduğunu ifade etmiştir. Örgütlerde liderler, son derece karmaşık, birbirine bağımlı olan ve zor olan bireylerle ve gruplarla ilgili süreçleri yönetmek zorunda kalabilirler. Bu yüzden liderlik konusu, örgütler için büyük bir öneme sahiptir (Bennett, 2009, s. 10). Liderliğin çok karmaşık bir yapıya sahip olması, liderlik araştırmacılarının çok farklı sorunlarla karşılaşmalarına neden olmuştur. Bu yüzden liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Liderlikle ilgili yaklaşımlardan ilki, özellikler teorisidir. Özellikler teorisi, kişilerin lider olmasının nedenini, onların taşıdığı kişilik özelliklerine bağlamaktadır. Bu teoriye göre, liderin taşıdığı kişisel özelliklerin, gruptaki diğer bireylerden farklı olması gerekmektedir. Liderin kişisel özellikleri, aynı zamanda onların liderlik tarzını da ortaya koymaktadır (Zel, 2011, s. 115). Robbins'e (1998, s. 345) göre; bu teori, bazı bilim adamları tarafından yalnızca liderin kişisel özelliklerini dikkate aldığından ve örgütlerde çalışanların yapısıyla işleyiş kısmına hiç değinmediğinden eleştirilmiştir. Özellikler teorisinde liderin özelliklerine odaklanılmış, fakat lideri izleyenlerin özelliklerinden hiç söz edilmemiştir (Avcı ve Topaloğlu, 2009, s. 5). İkinci liderlik yaklaşımı davranışsal liderlik teorisidir. Davranışsal liderlik teorisi, liderlerin davranışlarının nedenlerini incelemektedir. Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda liderlerin "çalışanları dikkate alma" ve "girişimcilik ruhu" olmak üzere iki davranış boyutunun olduğu ifade edilmiştir. Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalarda ise, liderler güven verir, işlerle ilgili durumları bilir, planlama, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını kullanarak, örgüt kültürünü ve gelişimini yönetirler (Tekin, 2008, s. 15). Texas Üniversite'sinden Blake ve Mouton liderlik davranışını; liderin yönetim biçimini, "işe dönüklük" ve "insana dönüklük" olarak açıklamışlardır. Bowers ve Seashare ise; liderlik davranışını destek, karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma, amacı

belirleme, geliştirme, işi kolaylaştırma olmak üzere dört faktör altında incelemişlerdir (Eren, 2001, s. 436). Üçüncü liderlik yaklaşımı; durumsal liderlik teorisidir. Durumsal liderlik teorisi, durumlara göre en uygun lider davranışının farklılık gösterebileceğini savunmaktadır. Bu teori, tek ve en iyi yönetim tarzı bulunmadığını, durumlara göre liderlik tarzlarının değişime uğrayabileceğini ifade etmektedir. Durumsal liderlik teorisi, problemler ortaya çıktığında hangi şartların önemli olduğunu belirler ve çevre koşullarına en uygun liderlik yaklaşımının hangisi olabileceğine karar vermeyi sağlar (Zel, 2011, s. 162).

Özellikler teorisi, davranışsal ve durumsal liderlik teorilerinin eleştirilere uğramasının sonucunda, modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bunlar dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileridir. Modern liderlik yaklaşımlarının ilki etkileşimci liderlik teorisidir. Burns (1978) etkileşimci liderliği, ödüle dayalı bir düşünce tarzıyla, takipçilerini harekete geçirme olarak tanımlamıştır (Öztop, 2008, s. 19). Bir diğer modern liderlik yaklaşımı Burns'un 1978 yılında ileri sürdüğü ve Bass'ın (1985) geliştirdiği dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderlik, liderin örgüt amaçlarına yönelik farklı ve yeni bir bakış açısıyla yaklaşması ve takipçilerini belirlemiş olduğu amaçlara doğru yönlendirmesi sürecidir. Dönüşümcü lider; örgütlerde değişimi ve yenileşimi gerçekleştirerek, etkililiği ve verimliliği sağlayan kişidir (Koçel, 2010, s. 592).

Çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının belirlenmesi ve bu algıların çalışanların demografik özelliklerine (eğitim durumu ve turizm eğitim durumu) ve oteldeki durumlarına (pozisyon, toplam çalışma süresi, departman, yıldız sayısı) göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir.

### **Dönüşümcü Liderlik Teorisi**

Bass'a (1990, s. 21) göre dönüşümcü liderlik, takipçilerine yetki devri yapan ve örgütsel hedefleri takipçileriyle birlikte belirleyen bir liderlik tipidir. Dönüşümcü liderler, örgütleri derin bir etki altına almaktadırlar. Takipçilerini, hızlı bir şekilde yönlendirmeleri ve işleri çabuk kavramaları liderin etki düzeyini gösterir. Dönüşümcü liderler, örgütteki tüm çalışanlarla birlikte saygı ve güven ortamında bir örgüt kültürü oluştururlar. Bass ve Riggio'ya (2006, s. 3) göre; takipçilerine teşvik ve ilham veren dönüşümcü liderler, bir yandan kendi liderlik yeteneklerini geliştirirken, bir yandan da takipçilerinin yüksek performans düzeyinde başarıya ulaşmalarını sağlarlar. Dönüşümcü liderler, takipçilerin bireysel ihtiyaçlarına cevap vererek, onları güçlendirerek ve örgüt, grup, lider ve takipçilerin hedeflerini uyumlaştırarak, takipçilerin gelişmesini sağlamaktadırlar. Yapılan araştırmalara göre; dönüşümcü liderler, takipçilerin daha fazla performans göstermelerinde ve örgütlerde takipçilerin memnuniyet ve bağlılık düzeylerinin artmasında etkili bir rol oynamaktadır.

### **Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Bass'a (1985) göre, dönüşümcü liderlik beş boyuttan oluşmaktadır (Zeinabadi ve Rastegarpour, 2013, s. 732). Bunlar “idealleştirilmiş etki (atfedilen)”, “idealleştirilmiş etki (davranış)”, “ilham veren motivasyon”, “entelektüel uyarım” ve “bireysel destek” boyutlarıdır.

**Karizma ve İdealleştirilmiş Etki (atfedilen ve davranış):** Bass ve Avolio'ya (1994, s. 553) göre, idealleştirilmiş etki, “liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir.” İdealleştirilmiş etki faktörünün iki

boyutu vardır. Bunlar idealleştirilmiş etki (atfedilen) ve idealleştirilmiş etki (davranış) boyutlarıdır (Yolaç, 2011 s. 64). İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu, “liderin, astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi atfedilen etkileri içerir”. İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu ise “liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması davranışlarını içerir” (Karip, 1998, s. 5).

**İlham Veren Motivasyon:** Lider takipçilerin etkileneceği bir vizyon, misyon ve hedef belirleyerek onların bu hedeflere ulaşabilmesi için ilham verir (Simola, Barling ve Turner vd, 2010, s. 180). Dönüşümcü liderler, bir amaç belirlerler ve bu amaca götürecek yolların zorluklarından takipçileri haberdar ederler. Bu sayede onları motive eden ve ilham veren davranışlar sergilemiş olurlar (Bass ve Riggio, 2006, s. 6).

**Entelektüel Uyarım:** Entelektüel uyarım, liderin geleneksel düşünce tarzını terk ederek; yeni düşünceler getirmesi ve bu düşünceleri takipçilerine onların anlayabileceği şekilde ifade etmesidir. Dönüşümcü lider, problemlere yeni çözüm yöntemleriyle yaklaşarak, genel geçer olayları sorgulayarak, takipçileri yenilik ve üretkenlik konusunda harekete geçirir (Hinkin ve Tracey, 1999, s. 110). Dönüşümcü liderler entelektüel uyarım sayesinde, takipçilerinin üretici düşünme özelliklerini desteklerler (Conger, 1999, s. 157).

**Bireysel Destek:** Bireysel destek faktörü; liderlerin, takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarını karşılayacak bir çalışma ortamı oluşturduklarında ortaya çıkar (Simola vd., 2010, s. 180). Dönüşümcü lider, tüm takipçilerinin bireysel farklılıklarını belirleyerek bireylerin beklentileri ve becerilerine göre yönlendirme yapar. Jandaghi, Matin ve Farajmi'ye (2009,s. 360) göre bu boyutta liderler, çalışanların yeteneklerinin kullanılmasına yardım eder. Bu tip liderlikte takipçilerle sıcak ilişkiler kurulur ve karşılıklı güven ortamı oluşur. Bireysel olarak ilgi gören takipçiler işlerini yapmakta daha istekli olurlar (Nielsen ve Daniels, 2012, s. 384).

### **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikle İlgili Turizm Sektöründe Yapılan Çalışmalar**

Liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik konusunda turizm sektöründe de birçok çalışma yapılmıştır. Çalışmaların yoğunluğunun otel işletmeleri üzerine olduğu, seyahat acenteleri ve restoranlarda da liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik çalışmalarının yer aldığı görülmektedir.

Çalışmalar incelendiğinde, yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik çalışmalar da bulunmaktadır (Akalin, 2004; Ören, 2006). Akalin (2004) “Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Üst Düzey Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Niteliklerinin Değerlendirilmesi” isimli Antalya’da bulunan otel işletmelerinde 188 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında; otellerde üst düzey yöneticilik yapanların dönüşümcü liderlik özelliği gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Ören’in (2006) Antalya’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde 378 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında; otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin büyük bir kısmının dönüştürücü liderlik özelliği taşıdığı ifade edilmiştir.

Liderlik tarzlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiye yönelik araştırmaların yapıldığı görülmektedir (Alan, 2008; Minett, Yaman ve Denizci, 2008; Karalar, 2010; Derya, 2010; Aras, 2013; Bozkurt ve Goral, 2014). Alan (2008) Çin’de otel işletmelerinde 301 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, liderlik için en kritik noktanın profesyonellik olduğu, liderin eğitiminin ve gelişmesinin çok önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Minett vd. (2008) “Leadership Styles and Ethical Decision Making in Hospitality Management” isimli Avustralya’da bulunan otel işletmelerinde 91 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada; yaşa göre liderlik tarzlarında anlamlı bir farklılık bulmuşlardır. Yaşlı yöneticiler faydacı ve kural tabanlı etik karar verme konusunda çekimser davranırken, toplumsal sözleşme veya etik yaklaşımı benimsemeleri konusunda daha istekli oldukları ifade edilmiştir. Karalar (2010) İstanbul’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 123 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada; demografik özelliklerin liderlik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Derya (2010) Antalya’da bulunan otel işletmelerinde 124 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada; yöneticilerin liderlik tarzları ile onların astlarını yönlendirmede kullandıkları davranışlar arasında ilişki olduğunu ifade etmiştir. Aras (2013) Antalya’da bulunan otel işletmelerinde 373 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada; turizm eğitimi, önlisans ve lisans eğitimi almanın, mesleki deneyimin, kişisel gelişim-mesleki eğitim programlarına katılmanın ve yabancı dil bilgisine sahip olmanın personel güçlendirme açısından önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bozkurt ve Goral (2014) “Modern Liderlik Tarzlarının Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi” isimli Ankara’da bulunan otel işletmelerinde 71 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; demografik özelliklere göre liderlik tarzlarının anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Kadın katılımcıların işlemsel liderliğe eğiliminin erkek katılımcılara göre daha az olduğu; 5 yıl ve daha az süreli iş deneyimine sahip olanlar açısından karizmatik ve dönüşümcü liderliğin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Demografik özelliklerden farklı olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile **performans** (Brown, 2008, Patiar ve Mia, 2009), **örgütsel öğrenme** (Chang, 2009), **olumlu duygular** (Lee vd., 2011), **çalışanlara destek olma** (Kara, Uysal, Sirgy ve Lee, 2013), **çalışan tutum ve niyeti** (Lee vd., 2013), **öz etkinlik** (Wang vd., 2014) arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara da rastlanmıştır.

### Yöntem

Bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının belirlenmesi ve bu algıların çalışanların demografik özelliklerine ve oteldeki durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma’da tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. Çalışmada 391 adet anket analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında Bass ve Avolio (2009) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ- Multi Factor Leadership Questionnaire) kullanılmıştır.

Verilerin analizine geçilmeden önce verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığına bakılmış, bulunan sonuca göre parametrik veya parametrik olmayan istatistiksel tekniklerden hangisinin kullanılacağına karar verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek için Kruskal Wallis Testi, Shapiro-Wilkis testi kullanılmış ve Q-Q Plot normal dağılım grafikleri incelenmiştir. Analiz sonucunda

dönüşümcü liderlik puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik test yöntemleri kullanılmıştır. Eğitim durumu, pozisyon, toplam çalışma süresi, departman, turizm eğitim durumu ve yıldız sayısı değişkenleri ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için t-testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Hangi gruplar arasında anlamlı farklılığın bulunduğunu tespit etmek için de Tukey testinden yararlanılmıştır.

### Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Çalışmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği güvenilirlik değeri, 0,942 bulunmuştur. Analiz sonucunda örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu ifade edilebilir. Ölçeğin yapısal geçerliliklerini ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri; 0,915 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,50'den büyük olması veri setinin faktör analizine uygunluğunu gösterir. Barlett testi değeri anlamlı çıkmıştır ( $p=0,000$   $X^2=8,681$ ;  $p<0,01$ ). Faktör analizi sonucunda ölçekte üç faktör ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu yapı toplam varyansın % 80,972'sini açıklamaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1 Liderlik Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları**

|                                    |                      | Dönüşümcü Liderlik Ölçeği |
|------------------------------------|----------------------|---------------------------|
| <b>Cronbach's Alpha Kat Sayısı</b> |                      | ,942                      |
| <b>KMO test değeri</b>             |                      | ,915                      |
| <b>Barlett's Testi</b>             | <b>X<sup>2</sup></b> | 8,681                     |
|                                    | <b>sd</b>            | 190                       |
|                                    | <b>p</b>             | ,000                      |
| <b>Birikimli Varyans (%)</b>       |                      | 80,972                    |

Tablo 1'de görüldüğü gibi ortaya çıkan bu yapı Dönüşümcü liderlik için toplam varyansın % 80,972'sini açıklamaktadır. Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak uygulanan temel bileşenler faktör analizinin sonucunda dönüşümcü liderlik yirmi ifadeden ve beş faktörden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği faktör yükleri sonuçları Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri**

| Sorular   | Dönüşümcü Liderlik Boyutları |      |      |     |    | Varyans Açk. Oranı |
|---|------------------------------|------|------|-----|----|--------------------|
|   | BD                           | İEA  | İED  | İVM | EU |                    |
| S1 Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.    |                              | ,666 |      |     |    |                    |
| S2 Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.          |                              | ,725 |      |     |    | 47,998             |
| S3 Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.             |                              | ,760 |      |     |    |                    |
| S4 Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.                                  |                              | ,688 |      |     |    |                    |
| S5 En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.                       |                              |      | ,863 |     |    |                    |
| S6 Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir. |                              |      | ,894 |     |    | 11,918             |
| S7 Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.                          |                              |      | ,872 |     |    |                    |
| S8 Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.           |                              |      | ,904 |     |    |                    |
| S9 Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.                  | ,926                         |      |      |     |    |                    |

**Tablo 2 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri (Devamı)**

| Sorular   | Dönüşümcü Liderlik Boyutları |    |     |      |      | Varyans Açk. |
|---|------------------------------|----|-----|------|------|--------------|
|   | Oranı                        | BD | İEA | İED  | İVM  |              |
| S10 İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür. | ,888                         |    |     |      |      | 8,381        |
| S11 Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.                            | ,914                         |    |     |      |      |              |
| S12 Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.    | ,918                         |    |     |      |      |              |
| S13 Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.   |                              |    |     |      | ,808 |              |
| S14 Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir                   |                              |    |     |      | ,836 | 7,264        |
| S15 Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.                       |                              |    |     |      | ,814 |              |
| S16 Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.                                    |                              |    |     |      | ,533 |              |
| S17 Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.               |                              |    |     | ,798 |      |              |
| S18 Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.  |                              |    |     | ,802 |      | 5,411        |
| S19 Benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.                                       |                              |    |     | ,813 |      |              |
| S20 Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.     |                              |    |     | ,818 |      |              |

BD: Bireysel Destek

İEA: İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) EU: Entelektüel Uyarım

İED: İdealleştirilmiş Etki (Davranış)

İVM: İlham veren Motivasyon

**Bulgular**

Bu bölümde, araştırmaya katılan otel çalışanlarından veri toplama aracı ile elde edilen verilere, bu verilerin analiz sonuçlarına dayalı olarak bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

**Araştırmaya Katılanlarla İlgili Bazı Tanıtıcı Bilgiler**

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 3’de gösterilmiştir. Bu bulgulara göre, çalışanların % 57,5’i erkek, % 42,5’i kadındır. Çalışanların % 41,7’si 16-25; % 36,6’sı ise 26-35 yaşları arasındadır. Araştırmaya katılan çalışanlarının çoğunluğunun genç olduğu sonucuna ulaşılabilir. Çalışmaya katılanların % 44’ünün lise mezunu, % 20,7’sinin ise önlisans mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 3 Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

| Cinsiyet                                | Çalışan Sayısı (n) | Yüzde (%)    |
|---|--------------------|--------------|
| Erkek                                   | 225                | 57.5         |
| Kadın                                   | 166                | 42.5         |
| <b>Toplam</b>                           | <b>391</b>         | <b>100.0</b> |
| Yaş                                     | Çalışan Sayısı (n) | Yüzde (%)    |
| 16-25                                   | 163                | 41.7         |
| 26-35                                   | 143                | 36.6         |
| 36 ve üzeri                             | 85                 | 21.7         |
| <b>Toplam</b>                           | <b>391</b>         | <b>100.0</b> |
| Eğitim Durumu                           | Çalışan Sayısı (n) | Yüzde (%)    |
| İlkokul ve ortaokul                     | 69                 | 17.6         |
| Lise                                    | 172                | 44.0         |
| Önlisans                                | 81                 | 20.7         |
| Lisans ve lisansüstü                    | 69                 | 17.6         |
| <b>Toplam</b>                           | <b>391</b>         | <b>100.0</b> |
| Turizm Eğitimi Durumu                   | Çalışan Sayısı (n) | Yüzde (%)    |
| Evet                                    | 168                | 43.0         |
| Hayır                                   | 223                | 57.0         |
| <b>Toplam</b>                           | <b>391</b>         | <b>100.0</b> |
| Turizm Eğitimi Alınan Kurum             | Çalışan Sayısı (n) | Yüzde (%)    |
| Hizmet İçi Eğitim                       | 40                 | 23.8         |
| Turizm Eğitim Merkezi                   | 43                 | 25.5         |
| Otelcilik Lisesi                        | 38                 | 22.6         |
| Önlisans Turizm Programları             | 27                 | 16           |
| Lisans ve Lisansüstü Turizm Programları | 20                 | 11.9         |
| <b>Toplam</b>                           | <b>168</b>         | <b>100.0</b> |

Turizm eğitimi alanların % 25,5 ile en fazla turizm eğitim merkezlerinde eğitim aldıkları, daha sonra % 23,8'inin hizmet içi eğitim % 22,6'sının otelcilik lisesinde eğitim aldıkları görülmektedir. Lisans ve lisansüstü turizm programlarında eğitim alanlar ise % 11,9'luk oranla en az orana sahiptir (Tablo 3).

**Tablo 4 Araştırmaya Katılanların Otel İşletmesindeki Durumuna Göre Dağılımı**

| Departman                   | Çalışan Sayısı (n) | Yüzde (%)    |
|-----------------------------|--------------------|--------------|
| Önbüro                      | 85                 | 21.7         |
| Yiyecek ve İçecek           | 175                | 44.8         |
| Kat Hizmetleri              | 72                 | 18.4         |
| Muhasebe                    | 21                 | 5.4          |
| Diğer                       | 38                 | 9.7          |
| <b>Toplam</b>               | <b>391</b>         | <b>100.0</b> |
| Pozisyon                    | Çalışan Sayısı (n) | Yüzde (%)    |
| Müdür ve Müdür Yrd.         | 52                 | 13,3         |
| Şef ve Şef Yrd.             | 58                 | 14,8         |
| Çalışan ve Yrd.             | 281                | 71.9         |
| <b>Toplam</b>               | <b>391</b>         | <b>100.0</b> |
| Toplam Çalışma Süresi (Yıl) | Çalışan Sayısı (n) | Yüzde (%)    |
| 1-5                         | 204                | 52.2         |
| 6-10                        | 116                | 29.7         |
| 11 ve üzeri                 | 71                 | 18.2         |
| <b>Toplam</b>               | <b>391</b>         | <b>100.0</b> |

Araştırmaya katılanların otel işletmesindeki durumlarına ilişkin veriler Tablo 4'de verilmiştir. Katılımcıların % 44,8'i yiyecek ve içecek bölümünde çalışmaktadır. Önbüro



(%21,7) ve kat hizmetleri (% 18,4) bölümünde çalışanlarının oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. En az % 5,4 oranla muhasebe bölümünde çalışanlar araştırmaya katılmıştır. Çalışanların % 71,9'u çalışan ve yardımcısı olarak çalışırken % 14,8'i şef ve şef yardımcısı ve % 13,3'ü ise müdür ve müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Çalışma süresiyle ilgili bulgular incelendiğinde, çalışanların % 52,2'sinin 1-5 yıl ve % 29,7'sinin ise 6-10 yıl arası görev yaptıkları görülmektedir.

**Tablo 4 Araştırmaya Katılanların Otel İşletmesindeki Durumuna Göre Dağılımı (Devamı)**

| Oteldeki Hizmet Süresi | Çalışan Sayısı (n) | Yüzde (%)    |
|------------------------|--------------------|--------------|
| 1-5                    | 271                | 69,3         |
| 5-10                   | 66                 | 16,9         |
| 11 ve üzeri            | 54                 | 13,8         |
| <b>Toplam</b>          | <b>391</b>         | <b>100,0</b> |
| Otelin Yıldız Sayısı   | Çalışan Sayısı (n) | Yüzde (%)    |
| 4 Yıldız               | 145                | 37,1         |
| 5 Yıldız               | 246                | 62,9         |
| <b>Toplam</b>          | <b>391</b>         | <b>100,0</b> |

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu 10 yılın altında süreyle çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 69,3'ü 1-5 yıl arası aynı otelde çalışmaya devam etmektedirler. Çalışmaya katılan çalışanların % 62,9'u 5 yıldızlı otellerde ve % 37,1'i ise 4 yıldızlı otellerde görev yapmaktadırlar.

#### **Araştırmaya Katılanların Dönüşümcü Liderlik Değişkenine Yönelik Değerlendirmeleri**

Araştırmaya katılanların dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarıyla ilgili düşünceleri (çalışanların ifadelerine katılım düzeyleri ile ilgili yüzde ve frekans dağılımı, katılım düzeylerinin aritmetik ortalaması ve standart sapması) Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin ilk boyutu idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutunun en yüksek ortalamaya sahip ifadesi olan “Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir” ifadesinin ortalaması 3,44'tür. En düşük ortalamaya sahip ifade ise 3,13 ortalama ile “Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar” ifadesidir. Bu boyut için tüm ortalamalar incelendiğinde, yöneticilerin bu davranışları çalışanlarına “bazen” sergiledikleri ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu idealleştirilmiş etki (davranış) boyutunun en yüksek ortalamaya sahip ifadesi olan “Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir” ifadesinin ortalaması 3,32'dir. “Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular” ifadesi ise 3,29 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip ifadedir. Tüm ifadelerdeki ortalamaların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu boyut için tüm ortalamalar incelendiğinde, yöneticilerin bu davranışları çalışanlara “bazen” sergilediği söylenebilir.

Dönüşümcü liderliğin üçüncü boyutu bireysel destek boyutunun en yüksek ortalamaya sahip ifadesi olan “İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür” ifadesinin ortalaması 3,35'dir. En düşük ortalamaya sahip ifade ise 3,30 ortalama ile “Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur” ifadesidir. Tüm ortalamalar incelendiğinde, yöneticilerin bu davranışları çalışanlarına “bazen” sergiledikleri ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderliğin dördüncü boyutu ilham veren motivasyon boyutunun en yüksek ortalamaya sahip ifadesi olan “Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder” ifadesinin ortalaması 3,31’dir. En düşük ortalamaya sahip olan ifadesi ise 3,28 ortalamayla “Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir” ifadesidir. Tüm ortalamalar incelendiğinde, yöneticilerin bu davranışları çalışanlarına “bazen” sergiledikleri ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderliğin son boyutu entelektüel uyarım boyutunun en yüksek ortalamaya sahip ifadesi olan “Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar” ifadesinin ortalaması 3,46’dır. En düşük ortalama sahip olan ifade ise 3,28 ortalama ile “Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir” ifadesidir. Tüm ortalamalar incelendiğinde, yöneticilerin bu davranışları çalışanlarına “bazen” sergiledikleri ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderlik boyutlarıyla ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında, çalışanların algılarına göre, otel yöneticilerinin en fazla dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım davranışını, en az ise ilham veren motivasyon davranışını gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 5 Araştırmaya Katılanların Dönüşümcü Liderlikle İlgili İfadelere Katılım Düzeylerinin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalarına Göre Dağılımları**

|   | Hiçbir zaman |     | Nadiren |      | Bazen |      | Sık Sık |      | Her zaman |      | A.O  | ss    |
|---|--------------|-----|---------|------|-------|------|---------|------|-----------|------|------|-------|
|   | n            | %   | n       | %    | n     | %    | n       | %    | n         | %    |      |       |
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b>   |              |     |         |      |       |      |         |      |           |      |      |       |
| <b>İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ (ATFEDİLEN)</b>  |              |     |         |      |       |      |         |      |           |      |      |       |
| S1 Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.                                | 37           | 8,7 | 57      | 14,6 | 131   | 33,5 | 78      | 19,9 | 91        | 23,3 | 3,35 | 1,228 |
| S2 Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.                                      | 43           | 11  | 101     | 25,8 | 85    | 21,7 | 85      | 21,7 | 77        | 19,7 | 3,13 | 1,3   |
| S3 Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.   | 27           | 6,9 | 81      | 20,7 | 97    | 24,8 | 86      | 22   | 100       | 25,6 | 3,39 | 1,257 |
| S4 Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.  | 39           | 10  | 61      | 15,6 | 94    | 24   | 84      | 21,5 | 113       | 28,9 | 3,44 | 1,319 |
| <b>İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ (DAVRANIŞ)</b>   |              |     |         |      |       |      |         |      |           |      |      |       |
| S5 En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.   | 31           | 7,9 | 80      | 20,4 | 100   | 25,5 | 98      | 25   | 82        | 20,9 | 3,3  | 1,249 |
| S6 Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.                             | 36           | 9,2 | 73      | 18,6 | 104   | 26,5 | 94      | 24   | 84        | 21,4 | 3,32 | 1,253 |
| S7 Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.  | 34           | 8,7 | 75      | 19,2 | 102   | 26,1 | 96      | 24,6 | 84        | 21,5 | 3,31 | 1,246 |
| S8 Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.                                       | 33           | 8,4 | 78      | 20,2 | 101   | 25,8 | 95      | 24,2 | 83        | 21,2 | 3,29 | 1,248 |
| <b>BİREYSEL DESTEK</b>  |              |     |         |      |       |      |         |      |           |      |      |       |
| S9 Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.  | 37           | 9,5 | 69      | 17,6 | 104   | 26,6 | 97      | 24,8 | 84        | 21,5 | 3,31 | 1,253 |
| S10 İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür. | 34           | 8,7 | 67      | 17,1 | 104   | 26,6 | 100     | 25,6 | 86        | 22   | 3,35 | 1,239 |
| S11 Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.                            | 39           | 10  | 69      | 17,6 | 103   | 26,3 | 95      | 24,3 | 85        | 21,7 | 3,3  | 1,265 |

|  |    |     |    |      |     |      |     |      |    |      |      |       |
|--|----|-----|----|------|-----|------|-----|------|----|------|------|-------|
| S12 Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir. | 38 | 9,7 | 78 | 19,9 | 102 | 26,1 | 97  | 24,8 | 76 | 19,4 | 3,24 | 1,249 |
| <b>İLHAM VEREN MOTİVASYON</b>  |    |     |    |      |     |      |     |      |    |      |      |       |
| S13 Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.  | 29 | 7,4 | 82 | 21   | 115 | 29,4 | 74  | 18,9 | 91 | 23,3 | 3,3  | 1,242 |
| S14 Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.               | 33 | 8,4 | 83 | 21,2 | 104 | 26,6 | 83  | 21,2 | 88 | 22,5 | 3,28 | 1,26  |
| S15 Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.                    | 37 | 9,5 | 74 | 18,9 | 98  | 25,1 | 104 | 26,6 | 78 | 19,9 | 3,29 | 1,246 |
| S16 Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.                                 | 34 | 8,6 | 76 | 19,4 | 103 | 26,3 | 93  | 23,8 | 85 | 21,7 | 3,31 | 1,246 |
| <b>ENTELEKTÜEL UYARIM</b>  |    |     |    |      |     |      |     |      |    |      |      |       |
| S17 Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.            | 26 | 6,6 | 92 | 23,5 | 112 | 28,6 | 70  | 17,9 | 91 | 23,3 | 3,28 | 1,241 |
| S18 Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.   | 38 | 9,7 | 58 | 14,8 | 125 | 32   | 83  | 21,2 | 87 | 22,3 | 3,31 | 1,243 |
| S19 Benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.                                    | 32 | 8,2 | 73 | 18,7 | 108 | 27,6 | 94  | 24   | 84 | 21,5 | 3,32 | 1,231 |
| S20 Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.  | 23 | 5,9 | 64 | 16,4 | 113 | 28,9 | 94  | 24   | 97 | 24,8 | 3,46 | 1,195 |

### Liderlik Tarzlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Gösterdiği Farklılıklarla İle İlgili Bulgular

Katılımcıların etkileşimci liderlik algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6 Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları**

| Liderlik Faktörü                  |               | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F      | p    |
|-----------------------------------|---------------|-----------------|-----|--------------------|--------|------|
| İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) | Gruplar arası | 71,403          | 3   | 23,801             | 25,756 | ,000 |
|                                   | Gruplar içi   | 357,621         | 387 | ,924               |        |      |
|                                   | Toplam        | 429,024         | 390 |                    |        |      |
| İdealleştirilmiş Etki (Davranış)  | Gruplar arası | 62,766          | 3   | 20,922             | 16,212 | ,000 |
|                                   | Gruplar içi   | 499,427         | 387 | 1,291              |        |      |
|                                   | Toplam        | 562,193         | 390 |                    |        |      |
| Bireysel Destek                   | Gruplar arası | 69,313          | 3   | 23,104             | 17,465 | ,000 |
|                                   | Gruplar içi   | 511,951         | 387 | 1,323              |        |      |
|                                   | Toplam        | 581,264         | 390 |                    |        |      |
| Entelektüel Uyarım                | Gruplar arası | 60,035          | 3   | 20,012             | 22,467 | ,000 |
|                                   | Gruplar içi   | 344,712         | 387 | ,891               |        |      |
|                                   | Toplam        | 404,747         | 390 |                    |        |      |
| İlham Veren Motivasyon            | Gruplar arası | 64,914          | 3   | 21,638             | 21,575 | ,000 |
|                                   | Gruplar içi   | 388,141         | 387 | 1,003              |        |      |
|                                   | Toplam        | 453,055         | 390 |                    |        |      |

Tablo 6'da katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılanların dönüşümcü liderlik algısının eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmış, eğitim durumu ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), bireysel destek, entelektüel uyarım, ilham veren motivasyon boyutları ( $F=25,756$ ;

F=16,212; F=17,465, F=22,467; F=21,575; p<0,05) arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan test sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış), bireysel destek faktörüne göre, hangi eğitim durumundan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Post-Hoc karşılaştırmalı Tukey testi sonuçları Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7’ye göre eğitim durumu önlisans ve lisans, lisansüstü mezunu olanlar, ilkokul, ortaokul ve lise mezunu olanlara göre idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış) ve bireysel destek faktörleri hakkında daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 7 Katılımcıların Eğitim Değişkenine Göre İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen ve Davranış) ve Bireysel Destek Liderlik Faktörlerine İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım**

| Liderlik Faktörü                  | (I) Eğitim           | (J) Eğitim           | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p.   |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------|------|
| İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) | İlkokul ve ortaokul  | Lise                 | -,16389              | ,13699        | ,630 |
|                                   |                      | Önlisans             | -,90714*             | ,15748        | ,000 |
|                                   |                      | Lisans ve lisansüstü | -1,06884*            | ,16366        | ,000 |
|                                   | Lise                 | İlkokul ve ortaokul  | ,16389               | ,13699        | ,630 |
|                                   |                      | Önlisans             | -,74325*             | ,12954        | ,000 |
|                                   |                      | Lisans ve lisansüstü | -,90495*             | ,13699        | ,000 |
|                                   | Önlisans             | İlkokul ve ortaokul  | ,90714*              | ,15748        | ,000 |
|                                   |                      | Lise                 | ,74325*              | ,12954        | ,000 |
|                                   |                      | Lisans ve lisansüstü | -,16170              | ,15748        | ,734 |
|                                   | Lisans ve lisansüstü | İlkokul ve ortaokul  | 1,06884*             | ,16366        | ,000 |
|                                   |                      | Lise                 | ,90495*              | ,13699        | ,000 |
|                                   |                      | Önlisans             | ,16170               | ,15748        | ,734 |
| İdealleştirilmiş Etki (Davranış)  | İlkokul ve ortaokul  | Lise                 | -,14720              | ,16188        | ,800 |
|                                   |                      | Önlisans             | -,86849*             | ,18611        | ,000 |
|                                   |                      | Lisans ve lisansüstü | -,97826*             | ,19341        | ,000 |
|                                   | Lise                 | İlkokul ve ortaokul  | ,14720               | ,16188        | ,800 |
|                                   |                      | Önlisans             | -,72129*             | ,15309        | ,000 |
|                                   |                      | Lisans ve lisansüstü | -,83106*             | ,16188        | ,000 |
|                                   | Önlisans             | İlkokul ve ortaokul  | ,86849*              | ,18611        | ,000 |
|                                   |                      | Lise                 | ,72129*              | ,15309        | ,000 |
|                                   |                      | Lisans ve lisansüstü | -,10977              | ,18611        | ,935 |
|                                   | Lisans ve lisansüstü | İlkokul ve ortaokul  | ,97826*              | ,19341        | ,000 |
|                                   |                      | Lise                 | ,83106*              | ,16188        | ,000 |
|                                   |                      | Önlisans             | ,10977               | ,18611        | ,935 |
| Bireysel Destek                   | İlkokul ve ortaokul  | Lise                 | -,34155              | ,16390        | ,160 |
|                                   |                      | Önlisans             | -,98564*             | ,18842        | ,000 |
|                                   |                      | Lisans ve lisansüstü | -1,15942*            | ,19582        | ,000 |
|                                   | Lise                 | İlkokul ve ortaokul  | ,34155               | ,16390        | ,160 |
|                                   |                      | Önlisans             | -,64409*             | ,15499        | ,000 |
|                                   |                      | Lisans ve lisansüstü | -,81787*             | ,16390        | ,000 |
|                                   | Önlisans             | İlkokul ve ortaokul  | ,98564*              | ,18842        | ,000 |
|                                   |                      | Lise                 | ,64409*              | ,15499        | ,000 |
|                                   |                      | Lisans ve lisansüstü | -,17378              | ,18842        | ,793 |
|                                   | Lisans ve lisansüstü | İlkokul ve ortaokul  | 1,15942*             | ,19582        | ,000 |
|                                   |                      | Lise                 | ,81787*              | ,16390        | ,000 |
|                                   |                      | Önlisans             | ,17378               | ,18842        | ,793 |

Yapılan ANOVA Testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın entelektüel uyarım ve ilham veren motivasyon faktörlerine göre hangi eğitim durumundan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Post-Hoc karşılaştırmalı Tukey testi sonuçları Tablo 8’de verilmektedir.

Bu sonuçlara göre, eğitim durumu önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu olanlar, ilkokul, ortaokul ve lise mezunu olanlara göre dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım ve ilham veren motivasyon faktörleri hakkında daha olumlu görüş bildirmektedirler.

**Tablo 8 Katılımcıların Eğitim Değişkenine Göre Entelektüel Uyarım ve İlham Veren Motivasyon Liderlik Faktörlerine İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım**

| Liderlik Faktörü       | (I) Eğitim           | (J) Eğitim           | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p.   |
|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------|------|
| Entelektüel Uyarım     | İlkokul ve ortaokul  | Lise                 | -,29592              | ,13449        | ,125 |
|                        |                      | Önlisans             | -,90969*             | ,15461        | ,000 |
|                        |                      | Lisans ve lisansüstü | -1,06522*            | ,16068        | ,000 |
|                        | Lise                 | İlkokul ve ortaokul  | ,29592               | ,13449        | ,125 |
|                        |                      | Önlisans             | -,61377*             | ,12718        | ,000 |
|                        |                      | Lisans ve lisansüstü | -,76930*             | ,13449        | ,000 |
|                        | Önlisans             | İlkokul ve ortaokul  | ,90969*              | ,15461        | ,000 |
|                        |                      | Lise                 | ,61377*              | ,12718        | ,000 |
|                        |                      | Lisans ve lisansüstü | -,15553              | ,15461        | ,746 |
|                        | Lisans ve lisansüstü | İlkokul ve ortaokul  | 1,06522*             | ,16068        | ,000 |
|                        |                      | Lise                 | ,76930*              | ,13449        | ,000 |
|                        |                      | Önlisans             | ,15553               | ,15461        | ,746 |
| İlham Veren Motivasyon | İlkokul ve ortaokul  | Lise                 | -,26786              | ,14271        | ,240 |
|                        |                      | Önlisans             | -,92915*             | ,16407        | ,000 |
|                        |                      | Lisans ve lisansüstü | -1,08333*            | ,17050        | ,000 |
|                        | Lise                 | İlkokul ve ortaokul  | ,26786               | ,14271        | ,240 |
|                        |                      | Önlisans             | -,66128*             | ,13496        | ,000 |
|                        |                      | Lisans ve lisansüstü | -,81547*             | ,14271        | ,000 |
|                        | Önlisans             | İlkokul ve ortaokul  | ,92915*              | ,16407        | ,000 |
|                        |                      | Lise                 | ,66128*              | ,13496        | ,000 |
|                        |                      | Lisans ve lisansüstü | -,15419              | ,16407        | ,783 |
|                        | Lisans ve lisansüstü | İlkokul ve ortaokul  | 1,08333*             | ,17050        | ,000 |
|                        |                      | Lise                 | ,81547*              | ,14271        | ,000 |
|                        |                      | Önlisans             | ,15419               | ,16407        | ,783 |

Tablo 9 incelendiğinde, araştırmaya katılanların dönüşümcü liderlik algısının pozisyonlara göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmış; katılımcıların pozisyonlarıyla dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), bireysel destek entelektüel uyarım ve ilham veren motivasyon boyutları (F=6,271, F=7,623, F=8,237, F=10,145, F=16,939; p<0,05) arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 9 Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Pozisyon Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları**

| Liderlik Faktörü                  |               | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F      | p    |
|-----------------------------------|---------------|-----------------|-----|--------------------|--------|------|
| İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) | Gruplar arası | 13,434          | 2   | 6,717              | 6,271  | ,002 |
|                                   | Gruplar içi   | 415,591         | 388 | 1,071              |        |      |
|                                   | Toplam        | 429,024         | 390 |                    |        |      |
| İdealleştirilmiş Etki (Davranış)  | Gruplar arası | 21,255          | 2   | 10,628             | 7,623  | ,001 |
|                                   | Gruplar içi   | 540,938         | 388 | 1,394              |        |      |
|                                   | Toplam        | 562,193         | 390 |                    |        |      |
| Bireysel Destek                   | Gruplar arası | 23,674          | 2   | 11,837             | 8,237  | ,000 |
|                                   | Gruplar içi   | 557,590         | 388 | 1,437              |        |      |
|                                   | Toplam        | 581,264         | 390 |                    |        |      |
| Entelektüel Uyarım                | Gruplar arası | 20,113          | 2   | 10,057             | 10,145 | ,000 |
|                                   | Gruplar içi   | 384,634         | 388 | ,991               |        |      |
|                                   | Toplam        | 404,747         | 390 |                    |        |      |
| İlham Veren Motivasyon            | Gruplar arası | 36,383          | 2   | 18,191             | 16,939 | ,000 |
|                                   | Gruplar içi   | 416,672         | 388 | 1,074              |        |      |
|                                   | Toplam        | 453,055         | 390 |                    |        |      |

Yapılan ANOVA Testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış) ve bireysel destek faktörlerine göre hangi pozisyon durumundan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Post-Hoc karşılaştırmalı Tukey testi sonuçları Tablo 10’da verilmektedir.

**Tablo 10 Katılımcıların Pozisyon Değişkenine Göre İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen ve Davranış) ve Bireysel Destek Liderlik Faktörlerine İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım**

| Liderlik Faktörü                         | (I) Pozisyon              | (J) Pozisyon              | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | P.   |
|--|---------------------------|---------------------------|----------------------|---------------|------|
| <b>İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)</b> | Müdür ve müdür yardımcısı | Şef ve şef yardımcısı     | -,23475              | ,19765        | ,461 |
|  |                           | Çalışan ve yrd            | ,26458               | ,15624        | ,209 |
|  | Şef ve şef yardımcısı     | Müdür ve müdür yardımcısı | ,23475               | ,19765        | ,461 |
|  |                           | Çalışan ve yrd            | ,49933*              | ,14926        | ,003 |
|  | Çalışan ve yrd            | Müdür ve müdür yardımcısı | -,26458              | ,15624        | ,209 |
|  |                           | Şef ve şef yardımcısı     | -,49933*             | ,14926        | ,003 |
| <b>İdealleştirilmiş Etki (Davranış)</b>  | Müdür ve müdür yardımcısı | Şef ve şef yardımcısı     | -,35792              | ,22550        | ,252 |
|  |                           | Çalışan ve yrd            | ,28502               | ,17825        | ,247 |
|  | Şef ve şef yardımcısı     | Müdür ve müdür yardımcısı | ,35792               | ,22550        | ,252 |
|  |                           | Çalışan ve yrd            | ,64295*              | ,17029        | ,001 |
|  | Çalışan ve yrd            | Müdür ve müdür yardımcısı | -,28502              | ,17825        | ,247 |
|  |                           | Şef ve şef yardımcısı     | -,64295*             | ,17029        | ,001 |
| <b>Bireysel Destek</b>                   | Müdür ve müdür yardımcısı | Şef ve şef yardımcısı     | -,35113              | ,22894        | ,276 |
|  |                           | Çalışan ve yrd            | ,32152               | ,18097        | ,179 |
|  | Şef ve şef yardımcısı     | Müdür ve müdür yardımcısı | ,35113               | ,22894        | ,276 |
|  |                           | Çalışan ve yrd            | ,67264*              | ,17289        | ,000 |
|  | Çalışan ve yrd            | Müdür ve müdür yardımcısı | -,32152              | ,18097        | ,179 |
|  |                           | Şef ve şef yardımcısı     | -,67264*             | ,17289        | ,000 |

Tablo 10’a göre pozisyonu şef ve şef yrd. olanlar, çalışan ve yrd. olanlara göre idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış) ve bireysel destek faktörleri hakkında daha olumlu görüş bildirmektedirler.

Yapılan ANOVA Testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın entelektüel uyarım ve ilham veren motivasyon faktörlerine göre hangi pozisyon durumundan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Post-Hoc karşılaştırmalı Tukey testi sonuçları Tablo 11’de verilmektedir.

Tablo 11’e göre pozisyonu şef ve şef yrd olanlar, müdür ve müdür yrd. ve çalışan ve yrd. olanlara göre liderlerin entelektüel uyarım ve ilham veren motivasyon faktörleri hakkında daha olumlu görüş bildirmektedirler.

**Tablo 11 Katılımcıların Pozisyon Değişkenine Göre Entelektüel Uyarım ve İlham Veren Motivasyon Liderlik Faktörlerine İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım**

| Liderlik Faktörü       | (I) Pozisyon              | (J) Pozisyon              | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p    |
|------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|---------------|------|
| Entelektüel Uyarım     | Müdür ve müdür yardımcısı | Şef ve şef yardımcısı     | -,48574*             | ,19015        | ,030 |
|                        |                           | Çalışan ve yrd            | ,15932               | ,15031        | ,540 |
|                        | Şef ve şef yardımcısı     | Müdür ve müdür yardımcısı | ,48574*              | ,19015        | ,030 |
|                        |                           | Çalışan ve yrd            | ,64506*              | ,14360        | ,000 |
|                        | Çalışan ve yrd            | Müdür ve müdür yardımcısı | -,15932              | ,15031        | ,540 |
|                        |                           | Şef ve şef yardımcısı     | -,64506*             | ,14360        | ,000 |
| İlham Veren Motivasyon | Müdür ve müdür yardımcısı | Şef ve şef yardımcısı     | -,47331*             | ,19791        | ,045 |
|                        |                           | Çalışan ve yrd            | ,36893*              | ,15644        | ,049 |
|                        | Şef ve şef yardımcısı     | Müdür ve müdür yardımcısı | ,47331*              | ,19791        | ,045 |
|                        |                           | Çalışan ve yrd            | ,84224*              | ,14946        | ,000 |
|                        | Çalışan ve yrd            | Müdür ve müdür yardımcısı | -,36893*             | ,15644        | ,049 |
|                        |                           | Şef ve şef yardımcısı     | -,84224*             | ,14946        | ,000 |

Tablo 12’de katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 12 Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan ANOVA Testi**

| Liderlik Faktörü                  |               | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F      | p    |
|-----------------------------------|---------------|-----------------|-----|--------------------|--------|------|
| İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) | Gruplar arası | 21,000          | 2   | 10,500             | 9,985  | ,000 |
|                                   | Gruplar içi   | 408,025         | 388 | 1,052              |        |      |
|                                   | Toplam        | 429,024         | 390 |                    |        |      |
| İdealleştirilmiş Etki (Davranış)  | Gruplar arası | 31,332          | 2   | 15,666             | 11,450 | ,000 |
|                                   | Gruplar içi   | 530,861         | 388 | 1,368              |        |      |
|                                   | Toplam        | 562,193         | 390 |                    |        |      |
| Bireysel Destek                   | Gruplar arası | 5,050           | 2   | 2,525              | 1,700  | ,184 |
|                                   | Gruplar içi   | 576,214         | 388 | 1,485              |        |      |
|                                   | Toplam        | 581,264         | 390 |                    |        |      |
| Entelektüel Uyarım                | Gruplar arası | 14,200          | 2   | 7,100              | 7,054  | ,001 |
|                                   | Gruplar içi   | 390,547         | 388 | 1,007              |        |      |
|                                   | Toplam        | 404,747         | 390 |                    |        |      |
| İlham Veren Motivasyon            | Gruplar arası | 29,988          | 2   | 14,994             | 13,751 | ,000 |
|                                   | Gruplar içi   | 423,067         | 388 | 1,090              |        |      |
|                                   | Toplam        | 453,055         | 390 |                    |        |      |

Tablo 12 incelendiğinde, araştırmaya katılanların liderlik algısının çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmış, katılımcıların çalışma süresi ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), entelektüel uyarım ve ilham veren motivasyon boyutları (F=9,985, F=11,450, F=7,054, F=13,751; p<0,05) arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bireysel destek boyutu ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

**Tablo 13 Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Göre İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen ve Davranış) Liderlik Faktörlerine İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılımı**

| Liderlik Faktörü                  | (I) Çalışma Süresi | (J) Çalışma Süresi | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p    |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------|------|
| İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) | 1-5                | 6-10               | ,02506               | ,11925        | ,976 |
|                                   |                    | 11 ve üzeri        | -,59141*             | ,14130        | ,000 |
|                                   | 6-10               | 1-5                | -,02506              | ,11925        | ,976 |
|                                   |                    | 11 ve üzeri        | -,61647*             | ,15452        | ,000 |
|                                   | 11 ve üzeri        | 1-5                | ,59141*              | ,14130        | ,000 |
|                                   |                    | 6-10               | ,61647*              | ,15452        | ,000 |
| İdealleştirilmiş Etki (Davranış)  | 1-5                | 6-10               | -,03803              | ,13602        | ,958 |
|                                   |                    | 11 ve üzeri        | -,74684*             | ,16117        | ,000 |
|                                   | 6-10               | 1-5                | ,03803               | ,13602        | ,958 |
|                                   |                    | 11 ve üzeri        | -,70881*             | ,17625        | ,000 |
|                                   | 11 ve üzeri        | 1-5                | ,74684*              | ,16117        | ,000 |
|                                   |                    | 6-10               | ,70881*              | ,17625        | ,000 |

Yapılan ANOVA testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış) faktörlerine göre hangi çalışma süresinden kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Post-Hoc karşılaştırmalı Tukey testi sonuçları Tablo 13'te verilmektedir. Bu sonuçlara göre, çalışma süresi 11 ve üzeri olanlar, çalışma süresi 1-5 ve 6-10 yıl arası olan çalışanlara göre idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış) faktörü hakkında daha olumlu görüş bildirmektedirler.

**Tablo 14 Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Entelektüel Uyarım ve İlham Veren Motivasyon Liderlik Faktörlerine İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılımı**

| Liderlik Faktörü       | (I) Çalışma Süresi | (J) Çalışma Süresi | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p    |
|------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------|------|
| Entelektüel Uyarım     | 1-5                | 6-10               | -,06191              | ,11667        | ,856 |
|                        |                    | 11 ve üzeri        | -,51182*             | ,13824        | ,001 |
|                        | 6-10               | 1-5                | ,06191               | ,11667        | ,856 |
|                        |                    | 11 ve üzeri        | -,44992*             | ,15118        | ,009 |
|                        | 11 ve üzeri        | 1-5                | ,51182*              | ,13824        | ,001 |
|                        |                    | 6-10               | ,44992*              | ,15118        | ,009 |
| İlham Veren Motivasyon | 1-5                | 6-10               | -,05202              | ,12143        | ,904 |
|                        |                    | 11 ve üzeri        | -,73485*             | ,14388        | ,000 |
|                        | 6-10               | 1-5                | ,05202               | ,12143        | ,904 |
|                        |                    | 11 ve üzeri        | -,68283*             | ,15734        | ,000 |
|                        | 11 ve üzeri        | 1-5                | ,73485*              | ,14388        | ,000 |
|                        |                    | 6-10               | ,68283*              | ,15734        | ,000 |

Yapılan ANOVA Testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın entelektüel uyarım ve ilham veren motivasyon faktörüne göre hangi çalışma süresinden kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Post-Hoc karşılaştırmalı Tukey testi sonuçları Tablo 14'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre, çalışma süresi 11 ve üzeri olanlar, çalışma süresi 1-5, 6-10 yıl arası olanlara göre entelektüel uyarım ve ilham veren motivasyon faktörleri hakkında daha olumlu görüş bildirmektedirler.

Tablo 15'te katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının departmanlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 15 incelendiğinde, araştırmaya katılanların dönüşümcü liderlik algısının departmanlara göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmış, katılımcıların departmanı ile idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış), bireysel destek, entelektüel



uyarım ve ilham veren motivasyon boyutları (F=18,166, F=7,625, F=13,375, F=19,686, F=16,237; p<0,05) arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 15 Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Departmanlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları**

| Liderlik Faktörü                         |               | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F      | p           |
|--|---------------|-----------------|-----|--------------------|--------|-------------|
| <b>İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)</b> | Gruplar arası | 67,970          | 4   | 16,992             | 18,166 | <b>,000</b> |
|  | Gruplar içi   | 361,054         | 386 | ,935               |        |             |
|  | Toplam        | 429,024         | 390 |                    |        |             |
| <b>İdealleştirilmiş Etki (Davranış)</b>  | Gruplar arası | 41,169          | 4   | 10,292             | 7,625  | <b>,000</b> |
|  | Gruplar içi   | 521,024         | 386 | 1,350              |        |             |
|  | Toplam        | 562,193         | 390 |                    |        |             |
| <b>Bireysel Destek</b>                   | Gruplar arası | 70,757          | 4   | 17,689             | 13,375 | <b>,000</b> |
|  | Gruplar içi   | 510,507         | 386 | 1,323              |        |             |
|  | Toplam        | 581,264         | 390 |                    |        |             |
| <b>Entelektüel Uyarım</b>                | Gruplar arası | 68,579          | 4   | 17,145             | 19,686 | <b>,000</b> |
|  | Gruplar içi   | 336,169         | 386 | ,871               |        |             |
|  | Toplam        | 404,747         | 390 |                    |        |             |
| <b>İlham Veren Motivasyon</b>            | Gruplar arası | 65,251          | 4   | 16,313             | 16,237 | <b>,000</b> |
|  | Gruplar içi   | 387,804         | 386 | 1,005              |        |             |
|  | Toplam        | 453,055         | 390 |                    |        |             |

Yapılan ANOVA testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış) faktörüne göre hangi departmandan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Post-Hoc karşılaştırmalı Tukey testi sonuçları Tablo 16'da verilmektedir.

**Tablo 16 Katılımcıların Departman Değişkenine Göre İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen ve Davranış) Liderlik Faktörlerine İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılımı**

| Liderlik Faktörü                         | (I) Departman     | (J) Departman     | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p-    |
|--|-------------------|-------------------|----------------------|---------------|-------|
| <b>İdealleştirilmiş etki (atfedilen)</b> | Önbüro            | Yiyecek ve içecek | ,85370*              | ,12786        | ,000  |
|  |                   | Kat hizmetleri    | ,91413*              | ,15491        | ,000  |
|  |                   | Muhasebe          | ,10560               | ,23568        | ,992  |
|  |                   | Diğer             | -,02190              | ,18873        | 1,000 |
|  | Yiyecek ve içecek | Önbüro            | -,85370*             | ,12786        | ,000  |
|  |                   | Kat hizmetleri    | ,06044               | ,13541        | ,992  |
|  |                   | Muhasebe          | -,74810*             | ,22335        | ,008  |
|  |                   | Diğer             | -,87560*             | ,17309        | ,000  |
|  | Kat hizmetleri    | Önbüro            | -,91413*             | ,15491        | ,000  |
|  |                   | Yiyecek ve içecek | -,06044              | ,13541        | ,992  |
|  |                   | Muhasebe          | -,80853*             | ,23986        | ,007  |
|  |                   | Diğer             | -,93604*             | ,19392        | ,000  |
|  | Muhasebe          | Önbüro            | -,10560              | ,23568        | ,992  |
|  |                   | Yiyecek ve içecek | ,74810*              | ,22335        | ,008  |
|  |                   | Kat hizmetleri    | ,80853*              | ,23986        | ,007  |
|  |                   | Diğer             | -,12751              | ,26298        | ,989  |
|  | Diğer             | Önbüro            | ,02190               | ,18873        | 1,000 |
|  |                   | Yiyecek ve içecek | ,87560*              | ,17309        | ,000  |
|  |                   | Kat hizmetleri    | ,93604*              | ,19392        | ,000  |
|  |                   | Muhasebe          | ,12751               | ,26298        | ,989  |

Bu sonuçlara göre, departmanı önbüro, muhasebe ve diğer departmanlar olanlar, departmanı kat hizmetleri ve yiyecek içecek olan çalışanlara göre idealleştirilmiş etki (atfedilen) faktörü hakkında, departmanı önbüro, muhasebe olanlar da, departmanı kat hizmetleri ve yiyecek içecek olan çalışanlar idealleştirilmiş etki (davranış) faktörü hakkında daha olumlu görüş bildirmektedirler.

**Tablo 16 Katılımcıların Departman Değişkenine Göre İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen ve Davranış) Liderlik Faktörlerine İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılımı (Devamı)**

| Liderlik Faktörü                 | (I) Departman     | (J) Departman     | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p.   |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|---------------|------|
| İdealleştirilmiş etki (davranış) | Önbüro            | Yiyecek ve içecek | ,59966*              | ,15360        | ,001 |
|                                  |                   | Kat hizmetleri    | ,82851*              | ,18608        | ,000 |
|                                  |                   | Muhasebe          | -,15462              | ,28312        | ,982 |
|                                  |                   | Diğer             | ,21192               | ,22672        | ,883 |
|                                  | Yiyecek ve içecek | Önbüro            | -,59966*             | ,15360        | ,001 |
|                                  |                   | Kat hizmetleri    | ,22885               | ,16267        | ,624 |
|                                  |                   | Muhasebe          | -,75429*             | ,26831        | ,041 |
|                                  |                   | Diğer             | -,38774              | ,20793        | ,338 |
|                                  | Kat hizmetleri    | Önbüro            | -,82851*             | ,18608        | ,000 |
|                                  |                   | Yiyecek ve içecek | -,22885              | ,16267        | ,624 |
|                                  |                   | Muhasebe          | -,98313*             | ,28814        | ,006 |
|                                  |                   | Diğer             | -,61659              | ,23296        | ,064 |
|                                  | Muhasebe          | Önbüro            | ,15462               | ,28312        | ,982 |
|                                  |                   | Yiyecek ve içecek | ,75429*              | ,26831        | ,041 |
|                                  |                   | Kat hizmetleri    | ,98313*              | ,28814        | ,006 |
|                                  |                   | Diğer             | ,36654               | ,31591        | ,774 |
|                                  | Diğer             | Önbüro            | -,21192              | ,22672        | ,883 |
|                                  |                   | Yiyecek ve içecek | ,38774               | ,20793        | ,338 |
|                                  |                   | Kat hizmetleri    | ,61659               | ,23296        | ,064 |
|                                  |                   | Muhasebe          | -,36654              | ,31591        | ,774 |

Yapılan ANOVA testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın bireysel destek ve entelektüel uyarım faktörlerine göre hangi departmandan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Post-Hoc karşılaştırmalı Tukey testi sonuçları Tablo 17’de verilmektedir.

**Tablo 17 Katılımcıların Departman Değişkenine Göre Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım Liderlik Faktörlerine İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılımı**

| Liderlik Faktörü | (I) Departman     | (J) Departman     | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p.    |
|------------------|-------------------|-------------------|----------------------|---------------|-------|
| Bireysel Destek  | Önbüro            | Yiyecek ve içecek | ,77462*              | ,15204        | ,000  |
|                  |                   | Kat hizmetleri    | 1,10482*             | ,18420        | ,000  |
|                  |                   | Muhasebe          | ,14748               | ,28025        | ,985  |
|                  |                   | Diğer             | ,01966               | ,22442        | 1,000 |
|                  | Yiyecek ve içecek | Önbüro            | -,77462*             | ,15204        | ,000  |
|                  |                   | Kat hizmetleri    | ,33020               | ,16102        | ,244  |
|                  |                   | Muhasebe          | -,62714              | ,26559        | ,128  |
|                  |                   | Diğer             | -,75496*             | ,20582        | ,003  |
|                  | Kat hizmetleri    | Önbüro            | -1,10482*            | ,18420        | ,000  |
|                  |                   | Yiyecek ve içecek | -,33020              | ,16102        | ,244  |
|                  |                   | Muhasebe          | -,95734*             | ,28522        | ,008  |
|                  |                   | Diğer             | -1,08516*            | ,23059        | ,000  |
|                  | Muhasebe          | Önbüro            | -,14748              | ,28025        | ,985  |
|                  |                   | Yiyecek ve içecek | ,62714               | ,26559        | ,128  |
|                  |                   | Kat hizmetleri    | ,95734*              | ,28522        | ,008  |
|                  |                   | Diğer             | -,12782              | ,31270        | ,994  |
|                  | Diğer             | Önbüro            | -,01966              | ,22442        | 1,000 |
|                  |                   | Yiyecek ve içecek | ,75496*              | ,20582        | ,003  |
|                  |                   | Kat hizmetleri    | 1,08516*             | ,23059        | ,000  |
|                  |                   | Muhasebe          | ,12782               | ,31270        | ,994  |

Bu sonuçlara göre, departmanı önbüro ve diğer departmanlar olanlar, departmanı kat hizmetleri ve yiyecek içecek olan çalışanlara göre, departmanı muhasebe olan çalışanlar ise departmanı kat hizmetleri olan çalışanlara göre bireysel destek faktörü hakkında; departmanı önbüro, muhasebe ve diğer departmanlar olanlar, departmanı kat

hizmetleri ve yiyecek içecek olan çalışanlara göre entelektüel uyarım faktörü hakkında daha olumlu görüş bildirmektedirler.

**Tablo 17 Katılımcıların Departman Değişkenine Göre Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım Liderlik Faktörlerine İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılımı (Devamı)**

| Liderlik Faktörü   | (I) Departman     | (J) Departman     | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p.    |
|--------------------|-------------------|-------------------|----------------------|---------------|-------|
| Entelektüel Uyarım | Önbüro            | Yiyecek ve içecek | ,76151*              | ,12338        | ,000  |
|                    |                   | Kat hizmetleri    | 1,08558*             | ,14947        | ,000  |
|                    |                   | Muhasebe          | ,04342               | ,22741        | 1,000 |
|                    |                   | Diğer             | ,06347               | ,18211        | ,997  |
|                    | Yiyecek ve içecek | Önbüro            | -,76151*             | ,12338        | ,000  |
|                    |                   | Kat hizmetleri    | ,32407               | ,13066        | ,097  |
|                    |                   | Muhasebe          | -,71810*             | ,21552        | ,008  |
|                    |                   | Diğer             | -,69805*             | ,16702        | ,000  |
|                    | Kat hizmetleri    | Önbüro            | -1,08558*            | ,14947        | ,000  |
|                    |                   | Yiyecek ve içecek | -,32407              | ,13066        | ,097  |
|                    |                   | Muhasebe          | -1,04216*            | ,23145        | ,000  |
|                    |                   | Diğer             | -1,02211*            | ,18712        | ,000  |
|                    | Muhasebe          | Önbüro            | -,04342              | ,22741        | 1,000 |
|                    |                   | Yiyecek ve içecek | ,71810*              | ,21552        | ,008  |
|                    |                   | Kat hizmetleri    | 1,04216*             | ,23145        | ,000  |
|                    |                   | Diğer             | ,02005               | ,25375        | 1,000 |
|                    | Diğer             | Önbüro            | -,06347              | ,18211        | ,997  |
|                    |                   | Yiyecek ve içecek | ,69805*              | ,16702        | ,000  |
|                    |                   | Kat hizmetleri    | 1,02211*             | ,18712        | ,000  |
|                    |                   | Muhasebe          | -,02005              | ,25375        | 1,000 |

Yapılan ANOVA Testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın ilham veren motivasyon faktörüne göre hangi departmandan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Post-Hoc karşılaştırmalı Tukey testi sonuçları Tablo 18’de verilmektedir.

**Tablo 18 Katılımcıların Departman Değişkenine Göre İlham Veren Motivasyon Liderlik Faktörüne İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılımı**

| Liderlik faktörü       | (I) Departman     | (J) Departman     | Ortalama farkı (I-J) | Standart hata | p     |
|------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|---------------|-------|
| İlham Veren Motivasyon | Önbüro            | Yiyecek ve içecek | ,76160*              | ,13252        | ,000  |
|                        |                   | Kat hizmetleri    | ,95102*              | ,16054        | ,000  |
|                        |                   | Muhasebe          | -,04650              | ,24426        | 1,000 |
|                        |                   | Diğer             | -,04149              | ,19560        | 1,000 |
|                        | Yiyecek ve içecek | Önbüro            | -,76160*             | ,13252        | ,000  |
|                        |                   | Kat hizmetleri    | ,18942               | ,14034        | ,660  |
|                        |                   | Muhasebe          | -,80810*             | ,23148        | ,005  |
|                        |                   | Diğer             | -,80308*             | ,17939        | ,000  |
|                        | Kat hizmetleri    | Önbüro            | -,95102*             | ,16054        | ,000  |
|                        |                   | Yiyecek ve içecek | -,18942              | ,14034        | ,660  |
|                        |                   | Muhasebe          | -,99752*             | ,24859        | ,001  |
|                        |                   | Diğer             | -,99251*             | ,20098        | ,000  |
|                        | Muhasebe          | Önbüro            | ,04650               | ,24426        | 1,000 |
|                        |                   | Yiyecek ve içecek | ,80810*              | ,23148        | ,005  |
|                        |                   | Kat hizmetleri    | ,99752*              | ,24859        | ,001  |
|                        |                   | Diğer             | ,00501               | ,27254        | 1,000 |
|                        | Diğer             | Önbüro            | ,04149               | ,19560        | 1,000 |
|                        |                   | Yiyecek ve içecek | ,80308*              | ,17939        | ,000  |
|                        |                   | Kat hizmetleri    | ,99251*              | ,20098        | ,000  |
|                        |                   | Muhasebe          | -,00501              | ,27254        | 1,000 |

Bu sonuçlara göre, departmanı önbüro, muhasebe ve diğer departmanlar olanlar, departmanı kat hizmetleri ve yiyecek içecek olan çalışanlara göre, ilham veren motivasyon faktörü hakkında daha olumlu görüş bildirmektedirler.

Tablo 19’da katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının turizm eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 19 Katılımcıların Turizm Eğitim Durumlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları**

| Liderlik Faktörü                  | Turizm Eğitim Durumu | n   | Ort.   | s       | df  | t      | p           |
|-----------------------------------|----------------------|-----|--------|---------|-----|--------|-------------|
| İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) | Evet                 | 168 | 3,9063 | ,94008  | 389 | 10,828 | <b>,000</b> |
|                                   | Hayır                | 223 | 2,8879 |         |     |        |             |
|                                   | Toplam               | 391 |        |         |     |        |             |
| İdealleştirilmiş Etki (Davranış)  | Evet                 | 168 | 3,8631 | 1,11294 | 389 | 8,710  | <b>,000</b> |
|                                   | Hayır                | 223 | 2,8845 |         |     |        |             |
|                                   | Toplam               | 391 |        |         |     |        |             |
| Bireysel Destek                   | Evet                 | 168 | 3,8958 | 1,03509 | 389 | 9,204  | <b>,000</b> |
|                                   | Hayır                | 223 | 2,8543 |         |     |        |             |
|                                   | Toplam               | 391 |        |         |     |        |             |
| Entelektüel Uyarım                | Evet                 | 168 | 3,9345 | ,85832  | 389 | 12,593 | <b>,000</b> |
|                                   | Hayır                | 223 | 2,8285 |         |     |        |             |
|                                   | Toplam               | 391 |        |         |     |        |             |
| İlham Veren Motivasyon            | Evet                 | 168 | 4,0670 | ,93240  | 389 | 12,677 | <b>,000</b> |
|                                   | Hayır                | 223 | 2,8913 |         |     |        |             |
|                                   | Toplam               | 391 |        |         |     |        |             |

Tablo 19 incelendiğinde, araştırmaya katılanların dönüşümcü liderlik algısının turizm eğitimi durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmış katılımcıların turizm eğitim durumu ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış), bireysel destek, entelektüel uyarım, ilham veren motivasyon boyutları ( $t=10,828$ ;  $t=8,710$ ;  $t=9,204$ ;  $t=12,593$ ;  $t=12,677$ ;  $p<0,05$ ) arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20’de katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının yıldız sayısına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 20 Katılımcıların Çalıştıkları Otelin Yıldız Sayısına Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları**

| Liderlik Faktörü                  | Yıldız Sayısı | n   | Ort. | s       | df  | t     | p           |
|-----------------------------------|---------------|-----|------|---------|-----|-------|-------------|
| İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) | 4 Yıldız      | 145 | 3,63 | 1,07484 | 389 | 4,668 | <b>,000</b> |
|                                   | 5 Yıldız      | 246 | 3,14 |         |     |       |             |
|                                   | Toplam        | 391 |      |         |     |       |             |
| İdealleştirilmiş Etki (Davranış)  | 4 Yıldız      | 145 | 3,63 | 1,22720 | 389 | 4,303 | <b>,000</b> |
|                                   | 5 Yıldız      | 246 | 3,10 |         |     |       |             |
|                                   | Toplam        | 391 |      |         |     |       |             |
| Bireysel Destek                   | 4 Yıldız      | 145 | 3,59 | 1,22941 | 389 | 3,725 | <b>,000</b> |
|                                   | 5 Yıldız      | 246 | 3,12 |         |     |       |             |
|                                   | Toplam        | 391 |      |         |     |       |             |
| Entelektüel Uyarım                | 4 Yıldız      | 145 | 3,68 | 1,00575 | 389 | 6,004 | <b>,000</b> |
|                                   | 5 Yıldız      | 246 | 3,07 |         |     |       |             |
|                                   | Toplam        | 391 |      |         |     |       |             |
| İlham Veren Motivasyon            | 4 Yıldız      | 145 | 3,81 | 1,00229 | 389 | 6,094 | <b>,000</b> |
|                                   | 5 Yıldız      | 246 | 3,15 |         |     |       |             |
|                                   | Toplam        | 391 |      |         |     |       |             |

Tablo 20 incelendiğinde, araştırmaya katılanların dönüşümcü liderlik algısının yıldız sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmış, yıldız sayısı değişkeni ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki

(davranış), bireysel destek, entelektüel uyarım ve ilham veren motivasyon boyutlarında ( $t=4,668$ ;  $t=4,303$ ;  $t=3,725$ ;  $t=6,004$ ;  $t=6,094$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

### **Sonuç ve Tartışma**

Araştırma kapsamında, otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik algıları incelenmiş, bu algıların çalışanların demografik özelliklerine ve oteldeki durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda çalışanların algılarına göre otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliği gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar Akalın (2004) ve Ören'in (2006) sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Dönüşümcü liderlik boyutları incelendiğinde, çalışanların algılarına göre otel yöneticilerinin en fazla entelektüel uyarım boyutunu kullanarak, çalışanların davranışlarını yönlendirdikleri; en az ise ilham veren motivasyon boyutunu kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Bulgular analiz edildiğinde, dönüşümcü liderlik boyutlarıyla çalışanların demografik özellikleri ve oteldeki durumlarıyla anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar Karalar (2010) ve Bozkurt ve Goral (2014) çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Ancak, çalışma süresi değişkeni ile bireysel destek boyutu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışanların eğitim seviyesi ve çalışma süresi arttıkça dönüşümcü liderliğin tüm boyutları (idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış), bireysel destek, entelektüel uyarım, ilham veren motivasyon) hakkında daha olumlu görüş bildirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Şef ve şef yardımcısı olanların, çalışan ve çalışan yardımcısı olarak çalışanlara göre; önbüro ve muhasebe bölümünde çalışanların ise yiyecek ve içecek bölümünde çalışanlara göre, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarıyla ilgili daha olumlu görüş bildirdikleri ifade edilebilir. Turizm eğitim durumu değişkeni incelendiğinde, turizm eğitim alanların almayanlara göre; 4 yıldızlı otellerde çalışanların ise; 5 yıldızlı otellerde çalışanlara göre dönüşümcü liderlik boyutları hakkında daha olumlu görüş bildirdiği tespit edilmiştir.

Bu bulgular ve sonuçlar doğrultusunda şu öneriler sunulabilir.

Otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermeleri, çalışanların daha iyi yönlendirilmesine ve örgütün başarıya ulaşmasına neden olacaktır. Bu bakımdan çalışanların algılarına göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin otel yöneticileri tarafından daha fazla gösterilmesi gerekmektedir.

Otel çalışanlarının algılarına göre en fazla olumlu görüş bildirdikleri boyut entelektüel uyarım boyutudur. Otel yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin sahip olduğu tüm boyutları özümseyerek ve uygulayarak çalışanları üzerinde olumlu bir etki etmesi, onları motive etmesi ve belirlemiş olduğu vizyona doğru çalışanları sürüklemesi gerekmektedir.

Özellikle otel işletmelerinde bulunan insan kaynakları yöneticilerinin, insan kaynakları seçiminde eğitilmiş kişileri, özellikle de turizm eğitimi almış kişileri tercih etmesi, dönüşümcü liderlik özelliğine sahip daha nitelikli yöneticilerin anlaşılması ve otel işletmelerinin daha kaliteli bir şekilde yönetilebilmesi için önemlidir. İnsan kaynakları yöneticileri terfi konusunda adil ve titiz davranmalıdırlar. İşgören olarak çalışırken, yönetici statüsüne terfi edenlerin üst yönetimle ilgili dönüşümcü liderlik

algılarının değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Yiyecek içecek ve kat hizmetleri bölümünde çalışanların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir.

İş tecrübesi az olan çalışanların otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılayabilmesi için etkin bir iletişim kanalının oluşturulması, çalışanlarla birebir ilgilenilmesi ve problemlerine çözüm bulunması gerekmektedir. Otel yöneticileri örgütün vizyon ve misyonuyla ilgili, iş tecrübesi az olan çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilebilir.

Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, farklı sınıf ve türdeki otellerde çalışan işgörenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının araştırılması önerilebilir. Türkiye’de otel yöneticilerine yönelik modern liderlik çalışmalarının yapılması, çalışanların daha kaliteli hizmet sunmasını ve daha verimli çalışmasını sağlayacağı için; bu alanda yapılacak araştırmaların sayısı artırılmalı ve desteklenmelidir. Bu araştırmanın sonuçları Antalya ili dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlı kalmıştır. Bu bakımdan diğer bölgelerde yer alan otel işletmelerinde çalışanların görüşleri de alınarak bölgeler arasında fark olup olmadığı araştırılabilir.

#### Kaynakça

- Akalın, Ö. (2004). *Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Üst Düzey Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Niteliklerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Alan, W.C. Y. (2008). *Leadership Perceptions of Staff in the Context of the Hotel Industry in China*. Unpublished Doctor Thesis, Polytechnic University School of Hotel and Tourism Management, Hong Kong.
- Aras, G. (2013). *Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Avcı U. & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademeler Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, Cilt:11, Sayı:16, 1-20.
- Bass B. M. & Avolio, B.J. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, Vol:33 No:4, 549-560.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, *Organizational Dynamics*. *Academic Search Elite*, Vol:19 No:3, 19-38.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. [http://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=2WsJSw6wa6cC&oi=fnd&pg=PT6&dq=Bass,+B.+M.,+and+Riggio,+R.+E.+\(2006\).+Transformational+leadership&ots=I530gVDOxG&sig=vxowulhlio3scjrVX5C8fIeZJmo&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=2WsJSw6wa6cC&oi=fnd&pg=PT6&dq=Bass,+B.+M.,+and+Riggio,+R.+E.+(2006).+Transformational+leadership&ots=I530gVDOxG&sig=vxowulhlio3scjrVX5C8fIeZJmo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) Erişim Tarihi: 05.08.2014
- Bennett, T. M. (2009). *The Relationship Between the Subordinate's Perception of the Leadership Style of It Managers and the Subordinate's Perceptions of It Manager's Ability to Inspire Extra Effort, to be Effective, and to Enhance*

- Satisfaction with Management in an Information Technology Environment*. Unpublished Doctoral Thesis. The H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, Florida.
- Bozkurt, Ö. & Goral, M. (2014). Modern Liderlik Tarzlarının Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi. *Research Journal of Business and Management*. Cilt: 1, Sayı:3, 169-179.
- Brown, A. E. (2008). *Dimensions of Transformational Leadership and Relationship With Employee Performance in Hotel Front Desk Staff*. Foodservice and Lodging Management, Master Thesis, Iowa State University, Iowa States.
- Chang, H. Y. (2009). *Exploring Cultural Influence on Leadership Practices: A Case Study of Eight Taiwanese Immigrant Entrepreneurs in The Hotel Industry in South Texas*. Master Thesis, The University of the Incarnate Word, Texas.
- Conger, J. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, Vol:10, No:2. 145-179.
- Derya, S. (2010). *Liderlik Tarzları ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2011). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Hinkin, T. R. & Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organization. *Journal of Organizational Change Management*, Vol:12, No:2, 105-119. <http://search.proquest.com/docview/197599652/fulltext/F8A583499C6B4F71PQ/11?accountid=37146> Erişim Tarihi: 08.08.2015
- Jandaghi, G., Matin, H.Z. & Farajmi, A. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *The Journal of International Social Research*, Vol:2, No:6, 356-372.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. & Lee, G. (2013). The Effects of Leadership Style on Employee Well-Being in Hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Karalar, S. (2010). *Yöneticilerde Demografik Özelliklerin Liderlik İçin Yeterliliği: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Karip, E. (1998). *"Dönüşümcü Liderlik" Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. 12. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Lee, J. E., Almanza, B. A., Jang, S., Nelson, D. C. & Ghiselli, R. F. (2013). Does Transformational Leadership Style Influence Employees' Attitudes Towards Food Safety Practices?. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 282-293.
- Lee, P. L. C., Cheng, E. T. C., Yeung, L. C. A. & Lai, K. H. (2011). An Empirical Study of Transformational Leadership, Team Performance and Service Quality in Retail Banks. *Omega*, 39, 690-701.

- Minett, D. Yaman, R. H. & Denizci, B. (2009). Leadership Styles and Ethical Decision-Making in Hospitality Management. *International Journal of Hospitality Management*, Vol:28, No:3 486-493.
- Newstrom J. W. (2007). *Organizational Behavior*. Twelfth Edition. New York:McGraw Hill.
- Nielsen, K. & Daniels, K. (2012). Does Shared and Differentiated Transformational Leadership Predict Followers Working Condition sand Well-Being?. *The Leadership Quarterly*, Vol:23, 383–397.
- Northouse, P.G. (2012). *Introduction to leadership: Concepts and practice*(2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ören, A. S. (2006). *Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztop İ.(2008). *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Üniversitesi, Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sakarya.
- Patlar, A. & Mia, L. (2009). Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence From Luxury Hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 254-262.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009). *Organizational Behavior*. England: Pearson Education, Limited.
- Simola, S. K., Barling, J., & Turner, N. (2010). Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care. *The Leadership Quarterly*, Vol: 21, 179–188.
- Tekin, S. (2008). *Sihirli Liderler*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R. & Carrol, S. J. (1990). *Managing Organizational Behavior*. Second Edition. New York:Harper, Row Publishers.
- Wang, C. J., Tsai, H. T. & Tsai, M. T. (2014). Linking Transformational Leadership and Employee Creativity in the Hospitality Industry: The Influences of Creative Role Identity, Creative Self-Efficacy, and Job Complexity. *Tourism Management*, 40, 79-89.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *Öneri*, Cilt:9, Sayı:36,63-72. [http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/viewFile/1012000269/pdf\\_94](http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/viewFile/1012000269/pdf_94)  
Erişim Tarihi: 19.07.2014
- Zeinabadi, H.,(2013). Social Exchange Outcomes of Transformational Leadership. *International Journal of Educational Management*, Vol: 27 No:7,730-743.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. (3. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.



## **A Study to Determine The Perception of Transformational Leadership of The Hotel Staff**

**Ozan ÇATIR**

Uşak University  
Ulubey Vocational School  
Ulubey, Uşak, Turkey  
[ozan.catir@usak.edu.tr](mailto:ozan.catir@usak.edu.tr)

**Kurban ÜNLÜÖNEN**

Gazi University  
Faculty of Tourism  
Gölbaşı, Ankara, Turkey  
[kurban@gazi.edu.tr](mailto:kurban@gazi.edu.tr)

### **Extensive Summary**

#### **Introduction**

Humans are social beings that live in groups. Human being feels weak when they are lonely and they want to act as a group to achieve their goals. For this purpose, a person is usually needed to prompt and direct this group. In this case, people who have the ability of leadership should appear. Many descriptions and many approaches have been suggested about leadership through history.

According to Northouse (2012, s.5) leadership is the process of affecting groups and ensure individuals reaching mutual purposes. On the other hand, Eren (2011, s. 435) describes leadership as “ability and knowledge of gathering a group of people around some purpose and prompt them to achieve these purposes”. Özkalp and Kirel (2011, s. 309) describes leadership as “a leader should have the characteristically features that could successfully affect group members”. Tosi et al. (1990, s. 349) describes leadership as “to influence individuals and provide harmony between individuals towards organizational targets”. According to Newstrom (2007, s. 159) leadership is “a process of motivation, effect of individuals to achieve their work.”

According to these descriptions leadership could be defined as; the process of to direct individuals or a group towards mutual purposes, to encourage workers achieve the target, to coordinate, and be equipped with the knowledge and ability that effect.

Bass (1990, s. 38) expresses leadership as the only and most critical reason why organizations be successful or unsuccessful. Leaders in organizations could be obliged to direct the process that extremely complicated, addicted to each other and which about the individuals and groups. This is why leadership is a highly important for organizations (Bennett, 2009, s. 10). Complicated structure of leadership has caused many different problems that leadership researchers encounter historically. That’s why there are various approaches has been made out.

Modern leadership approaches emerged from the criticism of feature theory, behavioral and situational leadership theories. These are transformational and transactional leadership theories. First of the modern leadership theories is transactional leadership theory. Burns (1978) describes transactional leadership as to activate followers in a reward based ideology (Öztop, 2008, s. 19). Another modern leadership approach is transformational leadership approach which propounded by Burns in 1978 and developed by Bass (1985). Transformational leadership is the process of leaders

approach to the organizations purposes with a new and different aspect and direct followers to that determined. Transformational leader is the person who provides effectiveness in organizations by performing innovation and variation (Koçel, 2010, s.592).

Main purpose of this study is to determine the perception of workers of the hotel establishment to the transformational leadership and determine these perceptions differ from their demographic features (educational status, tourism educational status) and their position in hotel (position, total working hour, department, star number)

### **Method**

In this study determining workers perception of transformational leadership in hotel establishment and determine the difference between perceptions according to workers demographic features and their position in the hotel establishment is aimed. The universe of this study comprises from the workers of 4 – 5 star hotels which operates in Antalya. Random sampling method used in this research. Surveys used as data collecting tools in this research. 391 surveys have been analyzed in this research. Within this research, Multi Factor Leadership Questionnaire that developed by Bass and Avolio (2009) is used.

Before the analysis, it is controlled if data's has normal distributed or not, according to this conclusion which statistical technique that parametric or non-parametric will be used is decided. Forecasting to test data's suitability to the normal distribution Kruskal Wallis and Shapiro-Wilk test is used and Q-Q plot normal distribution graphics are examined. As the conclusion of this examination it is seem that leadership points are normally distributed. Parametric test methods are used due to data's normal distribution. t-Test and ANOVA tests are applied for determining the meaningful difference between the parameters that educational status, position, total working hour, department, tourism educational status and number of the stars and transformational leadership style. For establishing the meaningful differences between groups, Tukey test is utilized.

### **Results**

According to the data, on the demographic characteristic of workers who participated to the research, % 57,5 of the workers are male, and % 42,5 female. The % 41,7 of workers ages are between 16-25 and % 36,6 of the are 26-35. This can be concluded that most of the workers who attended this research are young people. % 44 of the people who attended this research are graduated from high school and %20,7 of the people are graduated from associated degree.

The ones who had tourism education got their training at the percentage of 25,5 tourism education centers, 23,8 in-service training, 22,6 in hotel management high schools. The lowest percentage is undergraduate and post-graduate tourism educations with %11,9.

% 44, 8 of the participants are working in the food and beverage department. Percentage of the reception (% 21,7) and housekeeping departments (% 18,4) are close to each other. The lowest participate to the research with percentage of % 5,4 from accounting department. % 71,9 of the working people are workers and assistants; % 14,8 of them are chief and chief assistants, % 13,3 of them are manager and manager

assistants. When the data about workers working time is examined, it is seen that the % 52,2 of them worked between 1-5 years and % 29,7 between 6-10 years.

According to results, obtained from research, hotel managers have the ability of transformational leadership, there is a meaningful difference between workers demographic features, their positions in hotel and managers' transformational leadership features.

### **Discussion**

Within the research, it is tried to determine that workers perception of transformational leadership in hotel establishment the difference between perceptions according to workers demographic features and their position in the hotel establishment. As the result of this research in the perception of workers hotel managers has the feature of transformational leadership. These results correspond to the results of Akalın (2004) and Ören (2006)

When transformational leadership dimension examined, as a conclusion it is reached from the perception of workers; hotel managers mostly use the dimension of intellectual stimulation and direct the attitude of workers and they use the least inspiring motivation method.

When results are analyzed, there is a meaningful difference between workers demographic features, their positions in hotel, and transformational leadership. The results of study correspond to the results of Karalar (2010), Bozkurt, Goral (2014). However, there isn't a meaningful difference between working time variable and individual assistance. As the workers educational status and working time increased, they notify more positive aspect about the all dimensions (idealized impact (attributed and behavioral) individual support, intellectual stimulation, inspiring motivation) of transformational leadership. It can be expressed that chief and chief assistants are more positive than worker and worker assistants, the people who work in accounting department are more positive than food and beverage department about the all dimensions of transformational leadership. When tourism education variable examined, the ones who had tourism education are more positive than who hadn't, and also the ones who work in 4 star hotels are more positive than ones who work in 5 star hotels about all dimensions of transformational leadership.