

Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama

The Impact of Managers' Leadership Behaviors on Job Satisfaction of Employees: A Practice Used In The Lodging Facilities In Ankara

Arzu KILIÇLAR

Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye
karzu@gazi.edu.tr

Ertuğrul DÜZGÜN

Gedik Üniversitesi
Meslek Yüksekokulu, İstanbul, Türkiye
ertugrul.duzgun@gedik.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu amaçla Ankara'da bulunan toplam 14 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinin tamamına ulaşılmıştır. Buralardaki işgörenlerden anket formu aracılığıyla veriler toplanmış ve toplamda 386 adet anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde demografik bilgiler, ikinci bölümünde yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçen ifadeler yer alırken, üçüncü bölümünde işgörenlerin iş tatmin düzeylerini ölçen ifadeler yer almıştır. Bu ifadelerin tamamı işgörenler tarafından doldurulmuştur. Anket sonucunda elde edilen veriler kullanılarak korelasyon analizi, t testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Liderlik, Liderlik Davranışları, İş Tatmini

Abstract

The aim of this research, the impact of the managers' leadership behaviours on the employees' job satisfaction. For that purpose, it has been reached all of the 14, 5 stars accommodation enterprises located in Ankara. From the employees in these enterprises, data are collected with the questionnaire form and in total 386 questionnaires are taken into consideration. The forms have 3 chapters. In the first chapter demographic data are found, in the second chapter, the expressions to measure the managers' leadership behaviours are found, and in the third one, the expressions to measure the job satisfaction level of the employees are found. All these expressions are filled by the employees. Correlation analysis t-test and ANOVA was performed by using the data obtained from the questionnaire. A all the data are analysed, it is found that, there is a positive way of meaningful relationship between the managers' leadership behavior and the employees' job satisfaction level.

Keywords: Manager, Leadership, Leadership Behaviors, Job satisfaction

Giriş

21. yüzyılın rekabet koşullarında liderlik giderek önem kazanan bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Öyle ki, mevcut durumu sürdürmeye yönelik olan klasik yöneticilik anlayışı ile ayakta kalmak mümkün görülmemektedir. Mevcut durumda ancak işgörenlerinin ikna eden, onlarla etkili iletişim içerisinde bulunan, onları motive eden liderler işletmelerinde etkinliği sağlayıp, sinerji oluşturabilmektedir (Çağlar, 2004).

Diğer yandan işgörenler açısından bakıldığında ise, motivasyonun sağlıklı biçimde oluşmasında en önemli faktörün yine yöneticiler olduğu görülmektedir. Yöneticilerin amacı, uygun motive edici araçların kullanılmasıyla, işgörenlerin işlerini daha iyi yapmaları ve mevcut kaynakları daha iyi kullanmalarını sağlamaktır. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin amacı işgörenleri işlerine ve iş yerlerine daha çok bağlamaktır (Tınaz, 2009).

Yöneticiler işgörenlerin işlerine ve işyerlerine karşı olan tutumlarının olumlu yönde artırılmasında bir çok örgütsel davranış faktörlerini kullanmaktadırlar. Bu kavramlardan birisi ise; araştırmanın diğer bir değişkeni olan iş tatminidir. İşgörenlerin işlerine karşı bağlılıkları, devamlılıkları ve verimlilikleri için önemli bir etken olan iş tatmini, genel anlamda işgörenin bir işe karşı olan olumlu tepkileridir (Toker, 2007). Başka bir ifadeye göre iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bu iş ortamında eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur (Akıncı, 2002).

Gelişen dünyayla birlikte hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme sayısındaki artış, bu alanda büyük bir paya sahip olan turizm sektörünü de kapsamaktadır. Bu nedendir ki, işgücü hem maliyet yönünden hem de verimlilik yönünden otel işletmelerinin sonuca ulaştırması gereken en önemli sorunlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü, hizmet sektöründe büyük bir paya sahip olan otel işletmelerinin başarısı büyük ölçüde işletmelerin işgücü kaynaklarına bağlıdır. İşgücünün etkinliği ve verimliliğini sağlamak için ise; motivasyonu yükseltilmiş, tatmin edilmiş ve işletmeye bağlılığı üst düzeyde olan işgörenler yaratmak gerekmektedir (Barney, 1986).

İşgörenlerin iş tatminindeki en önemli etkenlerden biri de yöneticilerinin liderlik davranışlarıdır. Bu yüzden yöneticilik ve liderlik kavramları önem arz etmektedir.

Yöneticilik İle Liderlik Arasındaki Farklar

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, liderlikle yöneticiliğin aynı kavramlar olduğu yönündeki görüşlerin yanı sıra, farklı kavramlar olduğunu savunan görüşler de bulunmaktadır (Koçel, 2001). Bu iki kavramın birbirinin tamamlayıcısı olduğu, liderliğin ise yöneticiliğin bir işlevi olduğu konusu üzerinde de durulmuştur. Konuyla ilgili Gold ve Campbell yapmış oldukları çalışmada, ideal yönetimin liderlik ve yöneticiliği dengeli bir biçimde bir arada barındırdığını ortaya koymuştur (Biosciences, 2004). Ancak, bu iki kavram her ne kadar birbirine yakın gibi görünse de farklı anlamlar taşımaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; Arıkan, 2001; Akçakaya, 2010).

Yönetici-lider ayrımına ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığı zaman, işletmelerde yöneticilik daha çok işletmeyi temsil etme, grup çabasını koordine etme ve amaçlar doğrultusunda işgörenleri yöneltme eylemi ve işlevidir. Liderlik ise, yöneticinin, aynı zamanda doğuştan gelen liderlik gücü ve yeteneği ile astlarını etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, onları duygusal olarak da etkileyebilme becerisidir.

Bu bakımdan bir işletmede yönetici, işletmenin fiziki ve beşeri ihtiyaçlarının başında bulunan resmi kişi iken lider ise, işletmede işgörenlerin benimsediği, fikirleri ve görüşleri etrafında birleştiği, ilkelerini savunduğu ve onlarla bütünleştiği kişidir. Çünkü liderlik, en genel anlatımıyla insanları etkileyebilme sanatıdır. Bu yüzden de bir yöneticinin işletmesinde aynı zamanda lider olabilmesi için, astları tarafından benimsenmesi ve izlenmesi şarttır (Şimşek ve Fidan; 2005).

Bu bağlamda, yönetici işleri doğru yaparken, lider ise doğru işleri yapar. Diğer bir ifade ile, yöneticiler karmaşık durumlarla başa çıkma faaliyetini gerçekleştirir. Diğer yandan liderler ise, değişimle başa çıkmaya çalışır. Faaliyetlere yön verecek bir vizyonun oluşturulması, bu vizyonu tüm işgörenlerle paylaşma ve bu sırada karşılaşılan problemleri çözüme kavuşturma liderlerin görevleri arasında sayılabilmektedir (Robbins ve DeCenzo, 1998).

İş Tatmini

Genel anlamda işgören tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ve işlerine yönelik olumlu duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Akıncı, 2002). İş tatminin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Luthans, 1995):

-İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu yüzden görülmez, sadece ifade edilebilir.

-İş tatmini genellikle çıktılarını, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.

-İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzerleridir.

İş tatmininin önemini ifade etmek gerekirse günümüzde insanlar belirli bir yaştan itibaren neredeyse zamanlarının tamamını çalışmaya ayırıyorlar. Buradaki amaçlardan birisi ekonomik getiri olsa da, tek amaç bu değildir. İnsanların farklı ruhsal ihtiyaçlarının da olduğu ve işinden bu beklentilerini elde eden insanların daha mutlu olduğu bilinmektedir. Netice itibarıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik yönden hem de duygusal açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında incelenmektedir. Araştırma kapsamında işgörenlerin bireysel faktörlerinin iş tatminine etkisi de sorgulandığı için bireysel faktörler aşağıda sıralanmıştır:

Yaş: Yaşın ilerlemesiyle birlikte işgörenlerin hayatlarında belirli bir standart oluşacaktır. Bunun sonucunda da kişilerin beklentilerinde bir azalma söz konusu olacaktır (Tetik, Uçar ve Yalçın, 2008). Ayrıca genç ve yeni işe başlayan bireylerde iş tatmininin yüksek olduğu, ortaya yaşlarda iş tecrübesi kazanılması sonucu bu tatminin düştüğü, ancak ileriki yaşlarda iş güvenliğinin oluşması ile de iş tatmini tekrar yükseldiği söylenebilir (Alkış, 2010).

Cinsiyet: Cinsiyet değişkeninin iş tatminine olan etkisi konusunda yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya atılmaktadır. Bir grup, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösteremeyeceğini savunurken, diğer bir grup ise kadın ve erkeğin birbirinden farklı beklentilerinin olduğunu bu yüzden de farklılık göstereceğini savunmaktadır. Cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunun çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuş olmasına rağmen, hangi cinsiyetin daha çok tatmin sağladığı konusunda da tutarsızlıklar sürmektedir (İnce, 2003).

Eğitim: Eğitimle iş tatmini arasındaki ilişki tek yönlü olmayıp, bu ilişki hem olumlu yönde hem de olumsuz yönde nitelendirilmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olanlar daha doyurucu ve iyi koşullarda iş bulabilmenin yanı sıra; eğitim düzeyi işgörenlerin işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu durum işgörenlerin işlerinden daha fazla tatmin sağlamalarına neden olmaktadır. Bu bakımdan eğitimin iş tatminine olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Doğan, 2007). Bu konudaki genel beklenti, işgörenin eğitim seviyesi arttıkça iş tatmininin artması yönündedir. Çünkü eğitim, daha iyi iş imkanları sağlayabilir (Kuşlivan, 2009).

Kişilik: İş tatminiyle kişilik özellikleri arasında ilişki söz konusudur. Örneğin sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş tatminsizliği göstermektedir. Bu işgörenler başkaları ile rahat iletişim kuramamaktadır. Hatta bu kişilerin yaşama bakışları da olumsuzdur (Sevimli ve İşcan, 2005).

Mesleki Kıdem (Hizmet Süresi): Mesleki kıdem, kişinin bir işte ne kadar süredir çalıştığını göstermektedir. İş yaşamına yeni başlamış olan kişiler genelde işlerinden tatmin sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu tatmin, işgörenlerin ilerlemesi ve gelişmesi sürmeyince azalmaktadır. İşindeki ilk birkaç yıldan sonra işgörenin cesareti kırılmakta ve işletme içindeki terfisi oldukça yavaş olmaktadır (Yelboğa, 2007).

Statü: İşgörenin statüsünün de iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, ortalama yaşam standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı olmayan kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular vardır. Yetişme tarzına bağlı olarak, sorumsuzluğu tercih eden; yükselmek, daha iyi bir yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan kişilerin güçlü beklentileri olamayacaktır. Bu durumda da doğal olarak herhangi bir çaba da göstermeyecektir. Böyle bir işgörenin de işinden tatmin sağlaması şüphesiz mümkün olmayacaktır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002).

Örgütsel özelliklere göre iş tatminini etkileyen faktörler ise ödüllendirme, çalışma şartları, ücret, terfi, iş ve işin niteliği, çalışma arkadaşları ve denetim olarak sıralanabilmektedir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesindeki temel amaç Ankara'daki otel işletmelerindeki yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminiyle olan ilişkisini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca yöneticilerin liderlik davranışlarının ve işgörenlerin iş tatmininin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman ve çalışma süresi gibi demografik faktörler açısından farklılaşmalarına bakılması da amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri ise şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₂: İşgörenlerin demografik özellikleri açısından yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları arasında fark vardır.

H_{2.1}. İşgörenlerin cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları arasında fark vardır.

H2.2. İşgörenlerin yaş değişkeni açısından yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları arasında fark vardır.

H2.3. İşgörenlerin öğrenim durumu değişkeni açısından yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları arasında fark vardır.

H2.4. İşgörenlerin çalışılan departman değişkeni açısından yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları arasında fark vardır.

H2.5. İşgörenlerin çalışma süresi değişkeni açısından yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları arasında fark vardır.

H3: İşgörenlerin demografik özellikleri açısından iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H3.1. Cinsiyet değişkeni açısından işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H3.2. Yaş değişkeni açısından işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

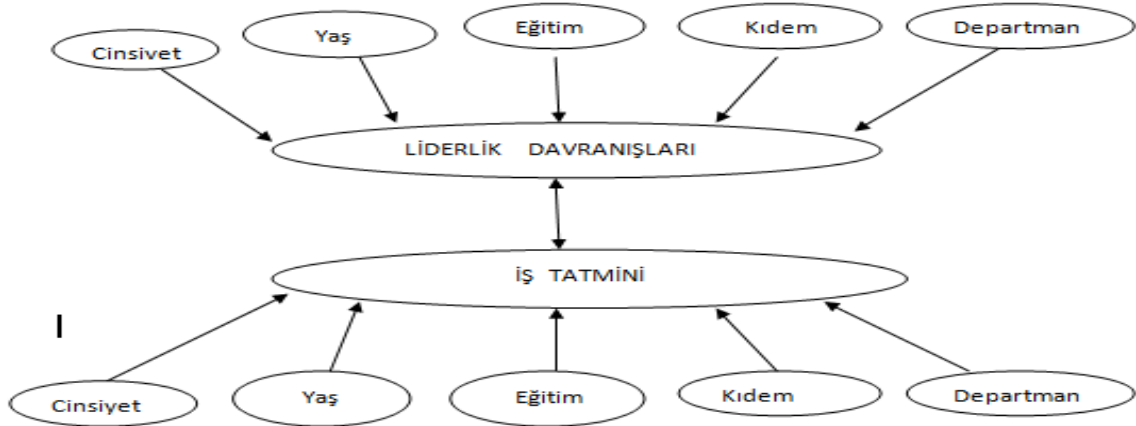
H3.3. Öğrenim durumu değişkeni açısından işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H3.4. Çalışılan departman değişkeni açısından işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H3.5. Çalışma süresi değişkeni açısından işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yöntem

Bu araştırma otel işletmelerinde değişik düzeylerde görev yapan yöneticilerin (Genel müdür, departman müdürleri, şef ve diğer) sergiledikleri liderlik davranışlarının boyutlarını işgörenler vasıtasıyla tespit etmek ve bu davranışların söz konusu işgörenlerin iş tatminine etkisini belirleyebilmek için yapılmıştır. Bu amaçla da aşağıdaki model oluşturulmuştur:



Araştırmanın çalışma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmayı tüm Türkiye çapında gerçekleştirmenin, ekonomik koşullar, zaman kısıtı ve ulaşım faktörü bakımından güç

olması nedeniyle; araştırma alanı tek bir bölge bazında sınırlandırılmıştır. Araştırmanın tam evrenini belirleyebilmek için işletmelerin işgören sayıları araştırılmıştır. Ancak otel işletmelerinin gizlilik politikalarını gerekçe göstermeleri, bu bilgilere ulaşımı engellemiştir. Bu nedenle; yatak başına düşen ortalama işgören sayısı bulunmuş ve bu değerle bölgedeki toplam yatak sayısı çarpılarak bölgedeki tahmini işgören sayısı hesaplanmıştır. Türkiye’de faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin sahip olduğu yatak sayısına göre, sahip oldukları işgören sayılarını içeren Turizm Bakanlığı’nın; ‘Otelcilik ve Turizm Sektöründe İşgücü Araştırması’ verilerinden yararlanılmıştır. Söz konusu verilere göre, Türkiye’de 5 yıldızlı bir otel işletmesinde yatak başına düşen işgören sayısı 0,59’dur (Turizm Bakanlığı, 1989; Ağaoğlu, 1992; Pelit ve Öztürk, 2010). Kültür ve Turizm Bakanlığının 2012 yılı sonu itibariyle yayımladığı verilere göre Ankara ilinde turizm işletme belgeli toplam 14 adet 5 yıldızlı otel bulunmaktadır. Bu otellerin toplam yatak sayısı ise 6381 adettir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2012). Ankara’ daki beş yıldızlı otellerde işgören Sayısı = Yatak Sayısı x Yatak Başına Düşen İşgören Sayısı formülüne göre; $6381 \times 0.59 = 3765$ işgören çalışabileceği tahmin edilmektedir. Araştırmada bu çalışma evreni üzerinden örneklem alma yoluna gidilmiştir ve bu sayısının belirlenmesinde basit tesadüfî örneklem formülünden (Yamane, 2001) yararlanılmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda da örneklem çapı $n=349$ olarak bulunmuştur.

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla üç bölümden oluşan bir anket formu düzenlenmiştir. Oluşturulan bu anket formunun birinci bölümünde demografik verilere ilişkin ifadeler, ikinci bölümünde yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik ifadeler ve son olarak üçüncü bölümünde ise iş tatminini ölçmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. İşgörenlerin liderlik davranışlarından kaynaklı tatminlerini ölçmek için 5’li likert ölçeği kullanımı tercih edilmiştir. Uygulanacak olan ölçekler konu ile ilgili daha önce yapılan birçok araştırmada kullanılan hazır ölçeklerden oluşmaktadır. İşgörenlerin iş tatminlerini ölçmeye yönelik araştırmalarda kullanılan ölçek, daha önce Weiss ve Diğ. (1967), tarafından geliştirilen ve iş tatminini 20 boyutta ölçen Minnesota Tatmin Ölçeğidir (Minnesota Satisfaction Questionary-MSQ). Bu ölçek gerek dünyada gerekse Türkiye’de konuyla ilgili yapılan araştırmalarda (Herrera ve Lim, 2003; Blake, Kester ve Stoller, 2004; Öztürk,2010) yaygın olarak kullanılmaktadır. Ölçek, diğer iş tatmin ölçeklerinden daha kapsayıcıdır (Ezzedeen, 2003). Araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğinin Türkçeye çevrilmiş formu Öztürk ve Pelit (2010)’in çalışmasından alınmıştır. Diğer bir ölçek ise ulusal ve uluslararası çalışmalarda sık kullanılan liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonon (1991) tarafından geliştirilen liderlik davranış ölçeğidir. Toplam 36 maddeden oluşan bu ölçek (Ryhammar, 1998; Tengilimoğlu, 2005; Koç 2011; Sayılı ve Tüfekçi 2008) birçok araştırmacı tarafından da kullanılmıştır. Bu araştırmadaki liderlik davranışları ölçeğine ait Türkçe form Tengilimoğlu (2005)’nun çalışmasından alınmıştır. Araştırma problemi doğrultusunda gerekli evren ve örneklem sayısı elde edildikten sonra ölçek çalışmasına bir pilot uygulama yapılmıştır. Güvenirlilik analizi Cronbach Alpha ölçüm güvenirliliği kestirim yöntemi ile hesaplanmıştır. Analiz sonucunda liderlik davranışlarını ölçen ölçeğin Cronbach Alpha’sı 0.959, işgörenlerin iş tatminini ölçen ölçeğin Cronbach Alpha’sı ise 0,965 olarak hesaplanmıştır. Özellikle sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda 0,60 güvenirlilik derecesi kabul edilebilir bir değer olarak görülürken, analiz sonucunda bulunan her iki değer de 1’e yakın olması, çalışmanın güvenirliliğinin yüksek olduğunun göstergesidir.

Araştırmada verilerin toplanabilmesi için basit tesadüfi yöntemlerle dağıtılan anket formların geri dönüşlerinden 386 anket değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Seçilen grubun özelliklerinin belirlenmesine yönelik frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analiziyle hesaplanmıştır. Çalışma grubunun cinsiyet değişkeni açısından liderlik davranışları ve iş tatmini farklılaşmasının tespiti için t-testi analizi uygulanırken; yaş, hizmet süresi, eğitim ve çalışılan departman değişkeni açısından farklılaşmasının tespiti için ise parametrik testlerden olan ANOVA testi uygulanmıştır.

Örneklem Profili

Araştırmaya katılan işgörelere ait cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışılan departman ve işletmedeki çalışma yıllarına ait değişkenlerin frekans dökümleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

		Sayı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	233	60,4
	Kadın	153	39,6
Yaş	18-25 yaş	91	23,6
	26-30	107	27,7
	31-35	91	23,6
	36-40	54	14
	41 yaş ve üzeri	43	11,1
Öğrenim Durumu	İlköğretim	36	9,3
	Lise	122	31,6
	Önlisans	77	19,9
	Lisans	121	31,3
	Yük. Lisans.-Doktora	30	7,7
Çalışılan Departman	Önbüro	98	25,4
	Kat hizmetleri	68	17,6
	Yiyecek-içecek	99	25,6
	Muhasebe	37	9,6
	Güvenlik	21	5,4
	Diğer birimler	63	16,3
Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	115	29,8
	2-5 yıl	157	40,7
	6-10 yıl	64	16,6
	11-15 yıl	30	7,8
	16 yıl ve üzeri	20	5,2

Tabloya göre, toplamda 386 kişiden oluşan çalışma grubunun cinsiyet değişkeni açısından dağılımına bakıldığında, büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %60,4'ü erkeklerden, %39,6' sı ise kadınlardan oluşmaktadır. Çalışma grubundaki işgörenlerin yaş dağılımlarının tespitine yönelik olarak işgörenlerin verdikleri cevaplara bakıldığında (%27,7) çoğunluğun 26-30 yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Bunu %23,6 ile 31-35 yaş aralığı ve 18-25 yaş aralığındaki katılımcıların izlediği görülmektedir. Buna karşın en küçük grup ise (%11,1) 41 yaş ve üzerindeki işgörenlerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin öğrenim durumu değişkeni açısından çalışma grubu dağılımına bakıldığında ise, %9,3 oranında ilköğretim, %31,6 oranında lise, %19,9 oranında önlisans, %31,3 oranında lisans mezunu bulunurken, %7,7 oranında yüksek lisans ve doktora mezunlarının bulunduğu söylenebilmektedir. Çalışılan departman değişkeni açısından çalışma grubunun dağılımına bakıldığında ise, %25,6 oranında çoğunluğun yiyecek-içecek departmanında çalıştığı görülürken, en küçük grubun ise %5,4 oranında güvenlik departmanındaki işgörelere ait olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin çalışma süresi değişkeni açısından dağılımına bakıldığında ise, %40,7 oranında büyük çoğunluğunun 2-5 yıl aralığında çalışma süresine sahipken, en küçük grubun ise % 5,2 oranında 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip işgörelere ait olduğu söylenebilmektedir.

Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler istatistiki analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan çalışma grubuna ait yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörelere ilişkin iş tatminine ilişkin genel ortalamaları hesaplanmıştır (Tablo 2). Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için korelasyon analizi Tablo 3'te, işgörelere ilişkin cinsiyet değişkeni açısından Tablo 4'te, yaş değişkeni açısından Tablo 5'te, öğrenim durumu değişkeni açısından Tablo 6'da, çalışılan departman değişkeni açısından Tablo 7'de, çalışma süresi değişkeni açısından Tablo 8'de gösterilmiştir. Hesaplanan aritmetik ortalamalar yorumlanırken şu aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003):

<u>Aritmetik ortalama</u>	<u>Aralıklar</u>
Çok Düşük	1,00 - 1,79
Düşük	1,80 - 2,59
Orta	2,60 - 3,39
Yüksek	3,40 - 4,19
Çok Yüksek	4,20 - 5,00

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Çalışma Grubunun Liderlik ve İş Tatmin Ortalamaları

	N	Ort.	s.s.
Liderlik Ortalaması	386	3,7389	,91195
İş tatmin Ortalaması	386	3,5995	,83444

Araştırmaya katılan işgörelere ilişkin ortalamalarına bakıldığında, yöneticilerin liderlik davranışlarının ortalamaları 3,7389 olarak bulunurken, işgörelere ilişkin iş tatmini ortalaması 3,5995 olarak bulunmuştur. Bu değerler ortalamaların yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizine; iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili bir araştırma yapılmak istendiğinde başvurulur. Korelasyon katsayısı (r) iki değişkenin arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve -1 ile +1 arasında değişim gösterir (Bayram, 2004:115).

Tablo 3. Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmini Korelasyonu

	N	Korelasyon katsayısı r	p
Liderlik Davranışları	386	0,706	0,000
İşgören Tatmini	386		

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Bulunan değerler +1'e yakın ise ilişkinin varlığı pozitif yönde ilişki gösterirken -1'e yakınsa negatif yönlü ilişki görülür. Bu analiz sonucunda yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin algılamaları arasında (r=0,706) pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Liderlik davranışı algılamaları yüksek olanların (p<0,05) işten tatmin olma düzeyleri de yüksektir. Bu sonuca göre **H1 hipotezinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.**

Liderlik davranışları açısından bakıldığında kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık görülemedi (t = 0,032, p>0,05) ve **H2.1 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.** İşgörenlerin iş tatmini açısından bakıldığında ise kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farka rastlanamamıştır (t = 1,163, p>0,05). Bu yüzden **H3.1 hipotezi de yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Tablo 4. Cinsiyet Değişkeni Açısından Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklar

	Cinsiyet	N	Ort.	s.s.	t	p
Yöneticilerin Liderlik Davranışları	Erkek	233	3,7401	,91380	,032	,974
	Kadın	153	3,7370	,91212		
İşgörenlerin İş Tatmini	Erkek	233	3,6395	,80161	1,163	,246
	Kadın	153	3,5386	,88128		

Analiz sonuçlarına yöneticilerin liderlik davranışları açısından bakıldığında yaş grupları arasında herhangi bir anlamlı fark bulunmadığı (F = 0,488, p>0,05) tespit edilmiştir. Aynı değişkene işgörenlerin iş tatmini açısından bakıldığında da herhangi bir fark gözlenememiştir (F = 1,997, p>0,05). Buna bağlı olarak **hem H2.2 hem de H3.2 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Tablo 5: Yaş Değişkeni Açısından Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklar

	Yaş	N	Ort.	s.s.	F	p
Yöneticilerin Liderlik Davranışları	18-25 yaş	91	3,8189	,81789	0,488	0,745
	26-30	107	3,7638	,89378		
	31-35	91	3,6880	,94949		
	36-40	54	3,7454	,92035		
	41 yaş ve üzeri	43	3,6072	1,06504		
	Toplam	386	3,7389	,91195		
İşgörenlerin İş Tatmini	18-25 yaş	91	3,6610	,79637	1,997	0,094
	26-30	107	3,6350	,76665		
	31-35	91	3,5780	,86565		
	36-40	54	3,7130	,84296		
	41 yaş ve üzeri	43	3,2837	,95224		
	Toplam	386	3,5995	,83444		

Analiz sonucunda yöneticilerin liderlik davranışları konusundaki algılarına öğrenim durumu değişkeni açısından bakıldığında katılımcılar arasında farklılık görülmemiştir ($F = 1,039$, $p > 0,05$). Bu değişkene işgörenlerin iş tatmini boyutunda bakıldığında da farklılık belirlenmemiştir ($F = 0,466$, $p > 0,05$). Buna bağlı olarak da **H2.3 ve H3.3 hipotezleri yeterli kanıtla desteklenmemiştir.**

Tablo 6. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklar

	Öğrenim Durumu	N	Ort.	s.s.	F	p
Yöneticilerin Liderlik Davranışları	İlköğretim	36	3,9699	,77949	1,039	0,387
	Lise	122	3,6411	,97278		
	Önlisans	77	3,8027	,87263		
	Lisans	121	3,7388	,88365		
	Yük. Lisans-Doktora	30	3,6963	1,00663		
	Toplam	386	3,7389	,91195		
İşgörenlerin İş Tatmini	İlköğretim	36	3,7417	,83482	0,466	0,761
	Lise	122	3,5594	,91116		
	Önlisans	77	3,6532	,80909		
	Lisans	121	3,5632	,76441		
	Yük. Lisans-Doktora	30	3,6000	,87188		
	Toplam	386	3,5995	,83444		

Analiz sonucuna göre yöneticilerin liderlik davranışları algılamalarında en yüksek ortalama önbüro departmanında çıkarken (4,0075), bunu kat hizmetleri (3,9596), muhasebe (3,7132) ve yiyecek-içecek departmanı (3,6686) izlemiştir. En düşük ortalama ise güvenlik departmanında (3,2368) görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin liderlik davranışları konusundaki algılarına çalışılan departman değişkeni açısından bakıldığında katılımcılar arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($F = 6,298$, $p < 0,05$).

Tablo 7: Çalışılan Departman Değişkeni Açısından Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklar

	Çalışılan Departman	N	Ort.	s.s.	F	p
Yöneticilerin Liderlik Davranışları	Önbüro	98	4,0075	,77146	6,298	0,000
	Kat hizmetleri	68	3,9596	,87342		
	Yiyecek-içecek	99	3,6686	,93350		
	Muhasebe	37	3,7132	,70896		
	Güvenlik	21	3,2368	,94655		
	Diğer Birimler	63	3,3757	1,02727		
	Toplam	386	3,7389	,91195		
İşgörenlerin İş Tatmini	Önbüro	98	3,7372	,70694	4,811	0,000
	Kat hizmetleri	68	3,8301	,77122		
	Yiyecek-içecek	99	3,6192	,86952		
	Muhasebe	37	3,5541	,85223		
	Güvenlik	21	3,2119	,94033		
	Diğer	63	3,2611	,86002		
	Toplam	386	3,5995	,83444		

Bu durumun hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post-Hoc Testi (LSD) yapılmıştır. Post-Hoc (LSD) testleriyle birlikte ele alındığında önbüro departmanındaki işgörenlerin liderlik davranışları algılamaları yiyecek-içecek, güvenlik ve diğer birimlerdeki işgörenlerin algılamalarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Bu sonuca göre yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları en yüksek olan departman önbürodur. Bu durumda **H2.4 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir**. Önbüro departmanındaki işgörenlerin liderlerini diğer departmanlara kıyasla neden daha olumlu değerlendirdikleri tartışılabilir. Bu departmandaki kişilerin, görevleri gereği daha girişken, güler yüzlü ve insan ilişkileri gelişmiş kişiler olması tercih edilmektedir. Müşterilerle iyi ilişkiler kurma eğilimindeki bu işgörenlerin üstleriyle de aynı şekilde ilişki kurabilmesi ve bunun sonucu olarak da liderlerini daha olumlu değerlendirebilecekleri düşünülebilir. Bu durumda elde edilen sonuç bahsedilen ilişkinin yansımaları olarak görülebilir. Kat hizmetlerindeki işgörenlerin liderlik algılamaları, yiyecek-içecek, güvenlik ve diğer birimlerdeki işgörenlerin algılamalarından daha yüksek çıkmıştır. Bu departmandaki işgörenlerin, diğer departmanlara göre daha düşük eğitim seviyesine sahip oldukları tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi nispeten daha düşük olan bu grubun liderinden beklentilerinin de düşük olabileceği düşünülebilir. Bu bağlamda, beklentisi düşük işgörenlerin liderlerini daha olumlu değerlendirmeleri söz konusu olabilir.

İşgörenlerin iş tatmini açısından bakıldığında da çalışılan departman değişkeninde anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($F = 4,811$, $p < 0,05$). Ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalama kat hizmetleri departmanındaki (3,8301) işgörenlere ait olup, bunu önbüro (3,7372), yiyecek-içecek (3,6192) ve muhasebe (3,5541) departmanları izlemiştir. En düşük ortalama ise güvenlik (3,2119) departmanında olmuştur. Post-Hoc Testi (LSD) yapılarak farkın hangi gruplardan kaynaklandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre önbürodaki işgörenlerin tatmin düzeyinin güvenlik ve diğer

birimlerdeki işgörenlerden anlamlı derecede farklı (yüksek) olduğu tespit edilmiştir. Kat hizmetlerindeki işgörenlerin tatmin düzeylerinin güvenlik ve diğer birimlerdekilerden yüksek olduğu görülürken, yiyecek-içecek departmanındaki işgörenlerin güvenlik departmanındaki işgörenlerden daha yüksek tatmin düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Bu yüzden de **H3.4 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir**. Kat hizmetleri departmanındaki işgörenlerin eğitim seviyeleri düşük olduğundan işten beklentilerinin de düşük olduğu düşünülebilir. Bu noktada, beklentisi düşük olan kişilerin işten tatmin olma düzeylerinin yüksek olması mümkün olabilir. Önbüro departmanındakilerin iş tatmin düzeylerinin güvenlik ve diğer birimlerdeki işgörenlerden daha yüksek olma nedeni, bu kişilerin daha aktif görevlerde bulunmaları ve liderleriyle daha iyi ilişkiler kurmaları olabilir.

Çalışma yılı değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki farklara bakılmıştır (Tablo 8).

Tablo 8: Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklar

	Çalışma Süresi	N	Ort.	s.s.	F	p
Yöneticilerin Liderlik Davranışları	1 yıl ve altı	115	3,9437	,78576	2,757	0,028
	2-5 yıl	157	3,6858	,90783		
	6-10 yıl	64	3,5946	1,02729		
	11-15 yıl	30	3,4691	,94321		
	16 yıl ve üzeri	20	3,8444	1,02441		
	Toplam	386	3,7389	,91195		
İşgörenlerin İş Tatmini	1 yıl ve altı	115	3,7943	,65513	3.274	0,012
	2-5 yıl	157	3,5908	,84743		
	6-10 yıl	64	3,4781	,91655		
	11-15 yıl	30	3,3050	,90376		
	16 yıl ve üzeri	20	3,3775	1,06604		
	Toplam	386	3,5995	,83444		

Yapılan analiz sonucunda yöneticilerinin liderlik davranışları algılamalarının çalışılan süreye göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F = 2,757$, $p < 0,05$). Liderlik davranışları algılamaları açısından bakıldığında en yüksek ortalamanın 1 yıl ve altı süreli işgörenlerde (3,9437) olduğu, bunu 16 yıl ve üzeri çalışan işgörenlerin (3,8444) izlediği görülmüştür. Liderlik davranışları algılamaları en düşük grup ise 11-15 yıl arasındaki işgörenler (3,4691) olmuştur. Bu değerlere bakıldığında yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları en yüksek olan grubun 1 yıl ve altı süreyle çalışan işgörenler olduğu söylenebilir. Gruplar arasındaki farkın nereden kaynaklandığını bulabilmek için Post-Hoc (LSD) Testi yapılmıştır. Post-Hoc sonuçlarına göre gruplar arası farkın 1 yıl ve altı süreli çalışmakta olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmüştür. Bu gruptaki katılımcıların liderlik algılamaları ortalamaları 2-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl algılamalarından anlamlı derecede yüksek çıkmıştır. Buna göre **H2.5 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir**. Bir yıl ve altı süredeki işgörenlerin liderlerini

diğer gruplardan daha olumlu değerlendirme nedeni; yeni işe giren bu kişilerin liderleri ile olumsuz deneyimlerinin daha az olması olabilir. Bununla birlikte işletmelerdeki deneme sürelerinin varlığı dikkate alındığında, bu kişilerin işten çıkarılma korkularının daha fazla olması ve bu nedenle de liderlerini daha olumlu yönde değerlendirme eğilimlerinin var olduğu düşünülebilir.

Yapılan analiz sonucunda işgörenlerin iş tatmin düzeyinin çalışılan süreye göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F = 3,274$, $p < 0,05$). İş tatmini ortalamalarına bakıldığında en yüksek tatmin düzeyinin 1 yıl ve altı (3,7943) süreli işgörende olduğu, bunu 2-5 yıl (3,5908) arasındaki işgörenden izlediği görülmüştür. En düşük tatmin düzeyinin ise 11-15 yıl arasındaki (3,3050) işgörende ait olduğu görülmüştür. Yapılan Post-Hoc (LSD) testi sonucunda farkın 1 yıl ve altı süreyle çalışan işgörenden tatmin düzeylerinin diğer bütün gruplardan anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiş ve **H3.5 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir**. Bir yıl ve altı süreli çalışan işgörenden işten tatmin olma düzeylerinin diğerlerinden anlamlı derecede farklı olma nedeni, yukarıda da belirtildiği gibi, yeni işe girmiş olmaları, iş ve işverenle ilgili olumsuz deneyimlerinin daha az olması gibi etmenler olabilir. Bunun yanı sıra bu kişilerin işten ayrılma endişesiyle işlerine daha sıkı sarıldıkları ve bu nedenle tatmin olma durumlarının daha yüksek olduğu da düşünülebilir.

Sonuç olarak demografik özelliklerden cinsiyet, yaş ve öğrenim durumu değişkenleri açısından yöneticilerin liderlik davranışları algılamalarında anlamlı bir fark gözlenemediği için **H2 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir**.

Diğer yandan işgörenden demografik özelliklerinden olan cinsiyet, yaş ve öğrenim durumu değişkenleri açısından iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı için **H3 hipotezi de yeterli kanıtla desteklenememiştir**.

Sonuç ve Öneriler

Araştırmada konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren yöneticilerin liderlik davranışları ile bu işletmelerdeki işgörenden iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki ölçülmüştür. Bununla beraber araştırmayla; işgörende ait demografik verilerin, liderlik davranışlarına ve iş tatminine olan etkileri de ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda gerekli araştırmalar yapılarak ölçek yoluyla veriler toplanmıştır. Toplanan veriler gerekli olan istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Bahsedilen amaçlar doğrultusunda 3 ana hipotez belirlenmiş olup, alt hipotezler ise ana hipotezlerin altında sıralanmıştır. Araştırmaya katılan gruba ait yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenden iş tatminine ilişkin genel ortalamalara bakıldığında, yöneticilerin liderlik davranışlarının ortalamaları 5 üzerinden 3,7389 olarak bulunurken, işgörenden iş tatmini ortalaması 5 üzerinden 3,5995 bulunmuştur. Bu değerler ortalamaların yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Araştırmanın ana amacı olan yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenden iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki, yapılan analizlerle belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenden iş tatmin algılamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Liderlik davranışı algılamaları yüksek olanların işten tatmin olma düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç daha önce yapılan yerli ve yabancı birçok araştırmayla paralellik göstermektedir (Tengilimoğlu, 2005; Koç, 2011; Suar ve Diğ., 2006; Yousef, 2000; Barker ve Diğ., 2007; Awamleh ve Diğ., 2005). Buna bağlı olarak da **H1 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir**.

Araştırmanın alt amaçları işgörenlere ait demografik verilerin, yöneticilerin liderlik davranışlarıyla ve işgörenlerin iş tatmin düzeyleriyle arasındaki farklılıkları incelemektir. Yöneticilerin liderlik davranışları ve işgörenlerin iş tatmin düzeylerinde cinsiyet, yaş, öğrenim durumu yönünden herhangi bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Ne liderlik davranışları açısından bakıldığında ne de işgörenlerin iş tatmini açısından bakıldığında bu değişkenler arasında anlamlı bir farka rastlanamamıştır.

Çalışılan departman değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki farklara bakıldığında, yöneticilerin liderlik davranışları konusundaki algılamalarında katılımcılar arasında farklılıklar gözlenmiştir. Gruplar arasındaki en yüksek ortalamanın önbüro departmanındaki işgörenlerde olduğu görülmüştür. Önbüro departmanındaki işgörenlerin liderlik davranışları algılamalarının diğer departmanlardaki işgörenlerden yüksek olduğu gözlenmiştir. İşgörenlerin iş tatmini açısından bakıldığında da çalışılan departmanlarda kişiler arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Kat hizmetlerindeki işgörenler, tatmin düzeyi en yüksek olan işgörenlerdir. Bu departmandaki işgörenlerin tatmin düzeylerinin güvenlik ve diğer birimlerdeki işgörenlerden yüksek olduğu görülmüştür. Önbürodaki işgörenlerin tatmin düzeyinin ise güvenlik ve diğer birimlerdeki işgörenlerden yüksek olduğu görülmüştür. Yiyecek-içecek departmanındaki işgörenlere bakıldığında ise bu grubun güvenlik departmanındaki işgörenlerden daha yüksek tatmin düzeyine sahip olduğu gözlenmiştir. Ayrıca verilerin çözümlenmesi aşamasında bazı işgörenlerin, çalıştıkları departmanlara ait bilgileri vermekten kaçındıkları tespit edilmiştir. Bu işgörenlerin ölçek formunda yazılı olan departmanların hiçbirini işaretlemeyerek, 'diğer departmanlar' adlı bölümü işaretledikleri görülmüştür. Aynı bölümde yer alan 'çalışılan diğer departmanı yazınız' sorusuna da kayıtsız kaldıkları görülmüştür.

Son olarak çalışma yılı değişkeni açısından bakıldığında ise yöneticilerinin liderlik davranışları algılamalarının çalışılan süreye göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki en yüksek ortalamanın 1 yıl ve altı süreyle çalışan işgörenlerde olduğu görülürken, en düşük ortalamanın ise 11-15 yıl arasındaki işgörenlerde olduğu görülmüştür. Gruplar arasındaki farkın 1 yıl ve altı süreli çalışmakta olan katılımcılardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. İşgörenlerin iş tatmin düzeyleri açısından bakıldığında da iş tatmininin çalışılan süreye göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. En yüksek tatmin düzeyinin 1 yıl ve altı süreyle çalışan işgörenlere ait olduğu görülürken, bunu 2-5 yıl arasındaki işgörenlerin izlediği görülmüştür. En düşük tatmin düzeyine sahip olan işgörenler ise 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip olanlardır. Ortaya çıkan farkın, 1 yıl ve altı süreyle çalışan işgörenlerin tatmin düzeylerinin diğer bütün gruplardan yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Schultz&Schultz (1998), Bilgiç (1998), Yelboğa (2007), Eğinli (2009) ortaya koymuş oldukları çalışmalarda işe yeni başlayanların iş tatminlerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. İş deneyiminin yani süresinin artmasıyla yaşın ilerlediği düşünülürse, bu iki değişkenin birbirini etkilediği söylenebilir.

Sonuç olarak, işgörenlerin demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş ve öğrenim durumu değişkenlerinde, yöneticilerin liderlik davranışları algılamalarında anlamlı bir farklılık gözlenemediğinden hem **H₂ hipotezi hem de H₃ hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığı bu araştırmayla bir kez daha ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda da, yöneticilerin liderlik davranışları ve işgörenlerin iş tatminleri için öneriler aşağıda sunulmuştur;

- Eğer işletmeler iş verimlerini ve gelirlerini artırmak istiyorlarsa öncelikle yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarına dikkat etmelidir. Çünkü yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışları işgörenlerin iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Baskıcı, antidemokratik liderlerle aynı ortamlarda bulunan işgörenler kendilerini baskı altında hissetmekte, bu da beraberinde tatminsizliği doğurmaktadır. Bu durum da moral bozukluğu, isteksizlik, işe devamsızlık hatta işi bırakma gibi sonuçlara sebebiyet vermektedir.

- Hizmet sektörünün önemli bir kolu olan konaklama işletmeleri emek-yoğun işletmeler oldukları için bünyelerinde çok sayıda işgören barındırmaktadırlar. Dolayısıyla tatmin olmamış işgörenlerin varlığından en çok etkilenecek olan sektörlerden biri de konaklama işletmeleridir. Bu yüzden de bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler, tatmin konusuna özel ilgi göstermelidirler.

- Tatmin olmamış bir işgören; davranışlarıyla, tutumlarıyla, hizmeti sunuş biçimiyle doğrudan tatminsizliğini ve isteksizliğini müşterilere yansıtabilmektedir. Hatta yöneticisiyle arasında geçen bir problemin etkisiyle, müşterilerle sorunlar yaşayabilmektedir. Bazen de bu problemi müşterilerle paylaşarak yöneticilerini cezalandırmak isteyebilmektedir. Olayın bu durumlara gelmemesi için yöneticilerin gerek fiziki şartları gerek yönetim faaliyetlerini işgörenleri memnun edecek şekilde ayarlaması işletmenin faydasına olacaktır.

- Araştırma sonuçlarından hareketle kadınların iş tatmin ortalamaları erkeklere göre daha düşük çıkmıştır. Bu yüzden kadınlara yönelik sunulan pekiştireçlerin oranları artırılabilir. Örneğin kış aylarında havanın erken kararması gerekçesiyle kadın işgörenler işe yarım saat erken gelip akşam da işten yarım saat erken çıkarılabilir.

- Yaş ilerledikçe hem yöneticilerin liderlik davranışları algılamaları hem de işgörenlerin iş tatmin düzeyleri düştüğünden yaşları ilerlemiş olan işgörene özel motive edici faaliyetler yapılabilir. Örneğin, ağır işler yaşı nispeten daha düşük işgörene yaptırılabilir. Ayrıca bu işgörenlerin ailelerine yapılan faaliyetler de olumlu sonuçlar verebilecektir. Örneğin çocuklarının doğum günlerini hatırlamak ve onlara hediyeler almak gibi.

- İşgörenlerin çalıştıkları departmanlara bakıldığında hem yöneticilerin liderlik davranışlarını algılamalarında hem de iş tatmin düzeylerinde farklılıklar olduğundan, yöneticiler farklı departmanlardaki işgörene farklı motive edici araçlar sunabilir. Örneğin kat hizmetlerindeki işgörenler için ekonomik katkı en önemli unsur olabilirken, önbüro departmanındaki işgörenler için en önemli unsur terfi olabilmektedir. Bu yüzden kat hizmetlerindeki işgörene ödül olarak prim veya ikramiye gibi maddi değerler sunulabilirken, önbüro departmanındaki işgörene bölüm sorumluluğu ya da şeflik gibi üst pozisyonlar verilebilir.

- Çalışma süresi arttıkça hem yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamaları hem de iş tatmin düzeyleri azalmaktadır. Bu durumu düzeltebilmek için işletmeler bazı faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Örneğin uzun süreli çalışan işgörenlerin tatmin düzeylerini artırabilmek için iş rotasyonu yapılabilir. Bir hafta farklı bir görevden sorumlu olan işgören diğer hafta başka bir görevi üstlenebilir.

Kaynakça

- Ağaoğlu, O. K., (1992). “İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 457, 110-121.
- Akçakaya, M., (2010). 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı., Adalet Yayınevi, Ankara.
- Akıncı, Z., (2002). “Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler”, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, Sayı: 4, 1-25.
- Alkış, H., (2008). “Frederick Herzberg’in çift etmen kuramının işgörenin iş tatminine etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama”, Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arıkan, S., (2001). ‘Liderlik’ Yönetim ve Organizasyon., Nobel Yayıncılık, Ankara
- Bakan, İ., Büyükbeşe T., (2004). “Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 7, 1-30.
- Bayram, N., (2004). Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi., Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Barney, J. B., (1986). “Organisational culture: Can it be a sources of sustained competitive advantage”, Academy of Management Review, Vol.11, No. 3, 656-665.
- Blake, S., Kester, S.L., Stoller, J. K., (2004). “Respiratory therapists attitudes about participative decisionmaking: Relationship between managerial decision”, Making Style and Job Satisfaction, No. 49, 917-925.
- Bilgiç, R., (1998). “The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers”, Journal of Psychology, Vol. 5, No. 132.
- Biosciences, R., (2004). “From leaders to leadership: Managing change” , The Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.10, No.4.
- Çağlar, İ., (2004). “İ.İ.B.F. Öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzlarına ilişkin karşılaştırmalı analizi”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2, 91-107.
- Doğan, S., (2007). Vizyoner Liderlik., Kare Yayınları, İstanbul.
- Ekvall, G., Arvonen, J., (1991).”Change-centred leadership: An extension of the two dimensional model”, Scandinavian Journal of Management, No. 7, 7-26.
- Ezzedeen, S. R., (2003). Research Note On Job Satisfaction. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- Herrera, R., Lim, J. Y., (2003). “Job satisfaction among athletic trainers in NCAA divisionIaa Institutions”, The Sport Journal, No. 6, 45-57.
- İnce, Ö., (2003). “İş tatminine etki eden başlıca etkenler ve uygulamadan bir örnek”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, H., (2011). “The impact of managers leadership behaviors on job satisfaction and performance of employees”, African Journal of Business Management, Vol. 5, No. 30, 11836-11843.
- Koçel, T., (2001). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon., (8.Baskı), Beta Yayınları, İstanbul
- Kuşlivan, Z., (2009). Turizm İşletmelerinde İş Tatmini, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış., MKM Yayınları, Bursa.

- Luthans, F., (1995). Organizational Behavior, 3rd. Ed. Mc. Graw Hill Publishing: New York.
- Özdamar, K., (2003). Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri., Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi., Nobel Yayınları, Adana.
- Öztürk, Y., Pelit, E., (2010). “Otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeyleri: Sayfiye ve şehir otelleri işgörenleri üzerine bir araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi: Journal of Business Research-Turk, Cilt. 2, Sayı: 1, 43-72.
- Robbins, S. P., De Cenzo, D. A., (1998). Fundamentals of Management, 2nd. Ed. New Jersey: Prencite Hall.
- Ryhammar, L., Ekvall, G., (1998). “Leadership style, social climate and organizational outcomes”, Creativity and Innovation Management, Vol. 7, No. 3, 126-130.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji., Alfa Yayıncılık, Bursa.
- Sayılı, H., Tüfekçi, A., (2008). “Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderin rolü”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 20, 193-210.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E., (1998). Psychology And Industry Today: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology., New York: Macmillan Publishing Company.
- Sevimli, F., İşcan, Ö.F., (2005). “Bireysel ve iş ortamına ilişkin faktörler açısından iş doyumunu”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt. 5, Sayı: 1-2, 55-64.
- Şimşek, M., Fidan, M., (2005). Kurum Kültürü ve Liderlik., Tablet Kitabevi, Konya.
- Tengilimoğlu, D., (2005). “Hizmet işletmelerinde yöneticilik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, 23-48.
- Tetik, S., Uçar, G., Yalçın, B., (2008). “Örgütlerde iş tatminini etkileyen etmenler ve emniyet mensupları ile yapılan alan araştırması”, Verimlilik Dergisi, MPM, Sayı 1.
- Tınaz, P., (2009). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar., Beta Basım, İstanbul.
- Toker, B., (2007). “Konaklama işletmelerinde iş doyumunu: Demografik değişkenlerin iş doyumunu faktörlerine etkisi”, Journal of Yasar University, Cilt. 2, Sayı: 6, 591-614.
- Turizm Bakanlığı., (1989). “Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması”, Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Weiss, D.J., Dawis, R. V., England, G. W., Lofquist, L. H., (1967). Manual for the minnesota satisfaction questionnaire, University of Minnesota Work Adjustmant Project Industrial Relations Center: Minneapolis.
- Yamane, T., (2001). Temel Örnekleme Yöntemleri. Çeviren: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın ve Esen Gürbüzselsel, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yelboğa, A., (2007). “Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi”, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.4, Sayı: 2, 1-18.

The Impact Of Managers' Leadership Behaviors On Job Satisfaction Of Employees: A Practice Used In The Lodging Facilities In Ankara

Arzu KILICLAR

Gazi University
Faculty of Tourism, Ankara, Turkey
karzu@gazi.edu.tr

Ertugrul DUZGUN

Gedik University
Vocational High School, Istanbul, Turkey
ertugrul.duzgun@gedik.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

Managers try to increase the productivity level and dinner peace in their enterprise. But they do not get enough feedback about how their leadership behavior is perceived by their labours. However, leadership behaviors are a significant factor in labours' job satisfaction. Especially in service sector, job satisfaction has a huge role for the labours who are serving directly to the clients. In this respect, the subject that the labours are not only an economic asset, but they also have a social aspect, is getting more important. So, it should be taken into consideration that, the employees within the enterprise are there, not only due to economic expectations, but also there to satisfy their different socio-psychologic needs and wants.

The first subjects which are explained in the research are the terms of management and leadership. When take a look to the studies done about these two terms, there are some opinions which say that they are the same terms, besides this there are some thought that they are totally different (Koçel, 2001). But the ones which support that these two terms need to be assessed as different from each other become intense (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; Arıkan, 2001; Akçakaya, 2010).

The other term analyzed in the research is job satisfaction. The term of job satisfaction in organizations is quite important. When the required literature is researched, the importance of the personnel satisfaction is discussed in two ways. The first one is that the personnel satisfaction directly leads to customer satisfaction and also provide the profit which is the real aim of the companies. The second is that productivity of the personnel satisfaction and this effects business cycle. There are individual and organizational factors which effect the job satisfaction. The individual factors can be ranged as age, sex, educational level, personality structure, service period of the personnel and status. According to the organizational factors the ones effects the job satisfaction can be ranged as awarding, working conditions, salary, promotion, job and job quality, colleagues and supervision.

With the aim of revealing the condition in practice of this subject which has a big importance for the companies this research which is oriented to accommodation facilities has been done. It is planned to have managers knowledge about leadership behaviors of their own personnel's from their aspects with this research. In addition, this research which is done upon identifying the effects of the leadership behaviors to the personnel satisfaction also has been analyzed from the point of demographic attributes of the personnel.

Hypothesis with under mentioned subgoals are ranged below to be able to realize the main aim of the research.

H1: There is a relation between the leadership behaviors of the managers and the level of the job satisfaction of the employees.

H2 :There is a difference to understand their managers' leadership behaviors from the aspect of the employees demographical features (sex, age, education, worked department, working time)

H3: There is a difference among the employees' job satisfaction levels from the aspect of the employees demographical features (sex, age, education, worked department, working time)

Method

The employees of the 5 stars hotels in Ankara form the working universe of the research. Research area has been limited as one location because of the difficulties such as economic situations, lack of time and transportation factor to make it Turkey-wide. According to data the Ministry of Culture and Tourism published by end of year 2012; there are totally 14 pieces of 5 stars hotels which have tourism establishment certificates in province of Ankara. It is estimated that they have totally 3765 employees. In the research the way taking sample from this research universe is preferred. By the end of the calculation diameter of sample has been found as $n=349$.

The measuring item which used for data collection in the research is survey. The 5 point likert scale has been preferred to measure the employees satisfaction from the leadership behaviors. The scales which will be practiced are the ready-scales which were used before in lots of research made about the subject. The scale which is used in researches to measure job satisfaction of the employees, is Minesota Satisfaction Scale which is developed by Weiss (1967), and measured the job satisfaction in 20 dimensions. The other scale is leadership behavior scale which is often used in international works, measured the leadership behaviors in 36 article and developed by Ekvall and Arvonen (1991). Reliability analysis of both scales has been calculated by the method of Cronbach Alpha measurement reliability prediction. While the Cronbach Alpha of the scale which measure the job satisfaction of the employees has been calculated as 0.965, the Cronbach Alpha of the scale which measure the leadership behaviors has been calculated as 0.959. From the feedbacks of the delivered survey forms 386 forms were approved to be assessed. Frequency and percentage counts have been made towards to identifying the features of the selected group.

Frequency and percentage counts have been made in order to identify the qualifications of the selected group. The relation between the leadership behaviors of the managers and the level of the job satisfaction of the employees has been calculated with Pearson correlation analysis. While t-test has been used for identifying differentiation of leadership behaviors and job satisfaction from the aspect of sex variable of the worked group, the ANOVA test which is one of the parametric test, has been used for identifying differentiation from the aspect of age, serving time, education and worked department variable.

Conclusion

The relation between the leadership behaviors of the managers and the job satisfaction level of the employees which is the main aim of the study has been tried to be identified by the made analyzes. As a result of the analysis a positively significant relation has been found between the leadership behaviors of the managers and the job satisfaction sensations of the employees. It is identified that the job satisfaction level of the ones who has high leadership behaviors sensations is also high. Therefore H₁ hypothesis is supported by sufficient evidence. Besides when the leadership behaviors of the managers who are belong to the group joined the research and the general average related to employees' job satisfaction has been examined, it has been seen that the average is high.

Subgoals of the research is to examine the differences between the demographic data of the employees, leadership behaviors of the managers and employees' job satisfaction levels. It is examined that whether there are any difference from the aspect of sex, age, education between the managers leadership behaviors and employees' job satisfaction level. A significant difference has not been discovered neither looked from the aspect of leadership behaviors nor employees job satisfaction among these variables.

When examined the differences between the managers leadership behaviors and employees' job satisfaction level from the aspect of worked department variable, it has been observed that there are differences among the attendants in the subject of their sensations about managers leadership behaviors. It has been observed that the employees who work in front office department has the highest average. It has been observed the leadership behaviors sensations of the front office employees is higher than the other department employees sensations. When examined from the aspect of employees' job satisfaction, among the people in worked departments significant differences has been identified. Employees in housekeeping department are the employees who has the highest satisfaction level. It has been observed that the satisfaction levels of this department employees is more than the security and other department employees.

Finally, it has been identified that when examined from the aspect of working years variable the managers leadership behaviors sensations shows differences according to working time. While the highest average observed at the employees who has 1 year or less working time among the groups, the lowest average has been observed at the employees who has 11-15 years working time. It has been identified that the differences among the groups aroused from the attendants whose working time 1 year and less. When examined from the aspect of employees' job satisfaction levels it has been identified that the job satisfaction shows difference according to the working time. It has been observed that the highest satisfaction level belongs to the employees whose working time 1 year and less. The employees who has the lowest satisfaction levels are the ones whose working time is 11-15 years. It has been identified that the difference aroused from the satisfaction levels of the employees whose working time is 1 year and less are much more than the all of the other groups.

As a result, a significant difference could not been observed in the demographic features of the employees in variables of sex, age and education, in sensations of managers leadership behaviors, both of the H₂ and H₃ hypothesize is not supported by sufficient evidence.