



İSKENDERUN TEKNİK

ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**ALGILANAN ÇEVİK
LİDERLİK DAVRANIŞININ
ÇALIŞANLARIN PERFORMANS
DÜZEYLERİNE VE İŞTEN AYRILMA
NİYETLERİNE ETKİSİ:
ANTALYA'DAKİ OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hayat Yağmur TURAN

**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**

TEMMUZ 2021





**ALGILANAN ÇEVİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN
PERFORMANS DÜZEYLERİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE
ETKİSİ: ANTALYA'DAKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hayat Yağmur TURAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

HAZİRAN 2021

Hayat Yağmur TURAN tarafından hazırlanan “ALGILANAN ÇEVİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DÜZEYLERİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ: ANTALYA’DAKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Hasan CİNNİOĞLU

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilimdalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Başkan: Dr. Öğretim Üyesi Hamide SALHA

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilimdalı, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Üye: Dr. Öğretim Üyesi Gamze ERYILMAZ

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilimdalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Tez Savunma Tarihi: 08/07/2021

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Doç. Dr. Ersin BAHÇECİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

İskenderun Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez üzerinde Yükseköğretim Kurulu tarafından hiçbir değişiklik yapılamayacağı için tezin bilgisayar ekranında görüntülediğinde asıl nüsha ile aynı olması sorumluluğunun tarafıma ait olduğunu,
 - Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirim, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İmza

Hayat Yağmur TURAN

...../...../.....

ALGILANAN ÇEVİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DÜZEYLERİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ: ANTALYA'DAKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA
(Yüksek Lisans Tezi)

Hayat Yağmur TURAN

İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Haziran 2021

ÖZET

Eş zamanlı üretim ve tüketim özelliğine sahip hizmet sektöründen biri olan otel işletmelerinde, çalışanların işletme içinde sergiledikleri performans ve işten ayrılma niyetleri işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmesinde anahtar rol oynayabilen kavramlardır. Aynı zamanda her geçen yıl teknolojinin değişime uğrayıp gelişmesi, yeni pazarlar ve rakiplerin ortaya çıkması işletmeler arası rekabeti de arttırmaktadır. Otel işletmelerinin de sözü edilen yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri de çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetlerine bağlı olabilmektedir. Otel işletmeleri için önemli kavramlar olan iş performansı ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilecek faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında otel işletmesi yöneticilerinin benimsemiş oldukları liderlik davranışları gelmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken, değişim ve yeniliği takip edebilecek, çalışanlarının iş performans düzeylerini arttırmaya, işten ayrılma niyetlerini ise azaltmaya yönelik liderlik davranışı göstermesi gerekmektedir. Bu ihtiyaçları karşılayabilecek liderlik tarzı da çevik liderlik davranışında görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların yöneticilerinde algıladıkları çevik liderlik davranışı ile iş performansı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve iş performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla Türkiye/Antalya ilinde faaliyet gösteren basit tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 464 beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarından Eylül 2020- Aralık 2020 tarihleri arasında yüz yüze ve online olarak anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda, otel işletmesi çalışanlarının yöneticilerini birer çevik lider olarak algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda çalışanların iş performans düzeylerinin yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin sergiledikleri çevik liderlik davranışının iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda iş performansının işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda da gerekli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler : Çevik liderlik, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti, Otel İşletmeleri, Antalya

Sayfa Adedi : 98

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Hasan CİNNİOĞLU

THE EFFECT OF PERCEIVED AGILE LEADERSHIP BEHAVIOR ON THE
PERFORMANCE LEVELS OF EMPLOYEES AND THE INTENTION TO QUIT: A
RESEARCH IN HOTEL BUSINESSES IN ANTALYA
(M. Sc. Thesis)

Hayat Yağmur TURAN

ISKENDERUN TECHNICAL UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

June 2021

ABSTRACT

In hotel businesses, which is one of the service sector with simultaneous production and consumption features, the performance of employees within the company and their intention to leave are the concepts that can play a key role in the enterprises' gaining competitive advantage. At the same time, the change and development of technology every year, the emergence of new markets and competitors increase the competition between businesses. The ability of hotel businesses to survive in the aforementioned intense competitive environment may also depend on the employees' job performance and their intention to quit. There are factors that can affect job performance and intentions to leave, which are important concepts for hotel businesses. Leadership behaviors adopted by hotel managers are one of these factors. For this reason, while realizing the goals and objectives of the business managers, it is necessary to follow change and innovation, to increase the job performance levels of their employees and to decrease their intention to quit. Leadership style that can meet these needs is also seen in agile leadership behavior. In this direction, the main purpose of the study is to determine the relationship between the agile leadership behavior perceived by the managers of the employees of the five-star hotel enterprises operating in Antalya and their job performance and their intention to quit. For this purpose, data were obtained from 464 five-star hotel business employees who were selected by simple random sampling method, operating in the province of Antalya / Turkey. As a result of the analysis of the data, it was concluded that hotel business employees perceive their managers as agile leaders. At the same time, it was determined that the job performance levels of the employees were high and their intention to leave the job was low. In addition, it has been determined that the agile leadership behavior exhibited by the managers working in hotel establishments has a significant and positive effect on job performance and a negative effect on the intention to quit. At the same time, it was concluded that job performance had a significant negative effect on the intention to quit. In line with the results obtained, necessary suggestions were made.

Key Words : Agile Leadership, Employee Performance, Intention to Leave, Hotel Management, Antalya
Page Number : 98
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Hasan CİNNİOĞLU

TEŞEKKÜR

Otel işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları çevik liderlik davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapmış olduğum çalışmada, bilgilerimi ve desteklerini esirgemeyen, yol göstericilikte bulunan, bilim insanı kişiliğinden çok şey öğrendiğim ve rol model aldığım değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Hasan CİNNİOĞLU'na, çalışmamın çeşitli alanlarında bana destek olan değerli Prof. Dr. Ahmet YAPICI ve Araş. Gör. Damla MÜLAZIMOĞLU hocalarıma ve yüksek lisans dönemimde beni cesaretlendiren saygıdeğer hocam Dr. Öğr. Üyesi Gamze ERYILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım ve çalışmam boyunca yanımda olup, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, daima arkamda olan ailemizin çınarı canım babam Cevdet TURAN'a, aynı şekilde sürekli destekçim olup varlığını hissettiren canım annem Nazlı TURAN'a, her anımda yanımda olup desteğini esirgemeyen canım abim Ahmet TURAN'a ve yine beni motive edip cesaretlendiren, destekçim olan, iyi ki var dediğim canım dayım Burak TÜRKOĞLU'na ve yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen yakın arkadaşlarıma da sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayat Yağmur TURAN
Saygılarımla

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI.....	3
2.1. Liderlik Teorileri.....	5
2.1.1. Özellikler teorisi.....	6
2.1.2. Davranışsal liderlik teorileri.....	6
2.1.3. Durumsal liderlik teorileri.....	9
2.1.4. Modern liderlik.....	10
2.2. Çevik Liderlik Kavramı ve Tanımı	12
2.2.1. Çevik liderlik ile ilişkili kavramlar	14
2.2.2. Çevik liderlik kavramının alt boyutları	17
2.3. Çevik Liderlik Kavramı ile İlgili Araştırmalar	21
3. İŞ PERFORMANSI.....	23
3.1. Performans Kavramı ve Tanımı	24
3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri	24
3.2.1. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri	26
3.2.2. Modern performans değerlendirme yöntemleri.....	28

	Sayfa
3.3. İş Performansı Kavramı ve Tanımı	29
3.3.1. İş performansını etkileyen faktörler	30
3.3.2. İş gören performansının önemi	31
3.4. Çevik Liderlik Davranışının İş Performansına Etkisi	32
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	35
4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	35
4.1.1. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler	36
4.1.2. İşten ayrılma niyetinin önlenmesi	40
4.1.3. İşten ayrılma niyetinin sonuçları.....	41
4.2. Çevik Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	42
4.3. İş Performansının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	43
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	45
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	45
5.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	46
5.2.1. Çevik liderlik ölçeği.....	46
5.2.2. İş performansı ölçeği.....	47
5.2.3. İşten ayrılma niyeti ölçeği.....	47
5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	48
5.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	48
5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	50
5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	50
5.7. Anketlerin Pilot (Ön Test) Uygulaması	51

6. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	53
6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular	53
6.2. Katılımcıların Değişkenlere Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	57
6.3. Çevik Liderlik ve İş Performans Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	58
6.4. Çevik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	59
6.5. İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	61
7. ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI.....	63
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	67
KAYNAKLAR.....	71
EKLER.....	97
EK-1. Anket formları	97
DİZİN.....	100

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Liderlik tanımları	4
Çizelge 2.2. Likert'in sistem 4 modeli.....	8
Çizelge 2.3. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik davranış modeli.....	9
Çizelge 5.1. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular	49
Çizelge 5.2. Ölçeklerin ön test uygulamasındaki cronbach alfa katsayıları	52
Çizelge 6.1. Çevik liderlik ölçeğinin ve alt boyutlarının cronbach alfa değeri	55
Çizelge 6.2. İş performansı ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi.....	56
Çizelge 6.3. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi.....	56
Çizelge 6.4. Katılımcıların çevik liderlik algı düzeyleri.....	57
Çizelge 6.5. Katılımcıların iş performansı ve işten ayrılma niyeti düzeyleri	57
Çizelge 6.6. Çevik liderlik ve iş performans düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi	58
Çizelge 6.7. Çevik liderliğin iş performans düzeyine etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi	59
Çizelge 6.8. Çevik liderlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi	60
Çizelge 6.9. Çevik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi	60
Çizelge 6.10. İş performansı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi	61
Çizelge 6.11. İş performansının işten ayrılma niyeti düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi	61
Çizelge 6.12. Araştırma hipotezlerinin sonuçları	62

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 5.1. Araştırmanın modeli	50
Şekil 6.1. Çevik liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi	54



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

AFA

Açımlayıcı Faktör Analizi

DFA

Doğrulayıcı Faktör Analizi

DW

Durbin-Watson

KMO

Kaiser Mayer Olkin Katsayısı

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin yoğun olduğu günümüzde özellikle otel işletmeleri rekabet ortamında ayakta durabilmek için sürekli olarak yenilik, karmaşıklık ve değişimle başa çıkabilmek zorunda kalabilmektedir. Aynı zamanda her geçen yıl teknolojinin değişime uğrayıp gelişmesi, yeni pazarlar ve rakiplerin ortaya çıkması işletmeler arası rekabet ortamını arttırmaktadır. Çevredeki bu değişim hızlandıkça yenilik ihtiyacı ile beraber belirsizlik durumunun da artış göstermesi yöneticilerin gelecekteki tehdit ve fırsatları tahmin etmekte zorluk yaşayabilmesine neden olmaktadır (Joiner ve Josephs, 2007; Erkmén, Günsel ve Altındağ, 2020). Bu kapsamda yöneticilerin çevrelerinde ve teknolojide meydana gelen değişim ve gelişmeleri takip edip etrafındakileri yönlendirip kontrol edebilmelidirler. Aynı zamanda belirlenen amaç ve hedeflere en kısa sürede ulaşabilmek için çalışanlarını teşvik edici davranışlarda bulunabilmesi gerekmektedir (Hamman ve Spayd, 2015). Çünkü işletmelerin verimlilik ve etkinlik sahibi olmaları, varlıklarını sürdürebilmeleri çalışanların sergiledikleri performanslara ve işten ayrılma eğilimlerine bağlı olabilmektedir.

Özellikle emek yoğun bir sektör olan otel işletmeleri için çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti kavramları işletmelerin verimliliği ve etkinliği açısından önem teşkil etmektedir. Bunun nedeni ise yüksek performans sergileyen çalışanların, otel işletmesi verimliliği ve etkinliğini arttırmakla beraber verilen hizmet kalitesini de yükseltebilecek olmasıdır (Öztunç, 2019: 2; Kara ve Kaya, 2020). Diğer bir ifade ile çalışanların iş performans düzeyinin yüksek olması otel işletmelerinin amaç ve hedeflerine kolayca ulaşmasında, kar ve verimlilik elde edebilmesinde önemli bir katkı sağlayabilecektir (Demirel, 2017). Aksi halde düşük performans düzeyine sahip çalışanlar, otel işletmelerinin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesini güçleştirebilecektir. Aynı zamanda bu durumda otel işletmesi çalışanları farklı iş arayışına girme eğilimi de gösterebileceklerdir (Özer, 2019). İşten ayrılma eğiliminin gerçekleşmesi durumunda ise otel işletmelerinde verilen hizmet kalitesinin düşmesi ile beraber kar ve verimliliğin azalmasına, üretim kaybına, yeni çalışan bulma ve işe alma konusunda harcanacak maliyetler gibi olumsuz sonuçlara neden olabilecektir (Met ve Sarıoğlan, 2010; Gülerterkin Genç ve Gümüş, 2017). Başka bir ifade ile otel işletmelerinin belirledikleri hedeflere en kısa sürede ulaşabilmeleri, en yüksek verimlilik ve etkinlik elde edebilmeleri için çalışanların performanslarını yükseltebilmeleri gerektiği söylenebilir. İşletmelerin verimliliği ile doğru orantılı olan çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti, yöneticinin çalışanların istek ve ihtiyaçlarının ne

ölçüde karşılandığına aynı zamanda sergilemiş olduğu liderlik davranışına bağlı olabilmektedir (Kim ve Brymer, 2011; Çekmecelioğlu, 2014). Diğer bir ifade ile liderlerin çalışanları için güvenilir bir ortam yaratması, onlara ilham verip motive etmesi, istek ve ihtiyaçlarını dikkate alması ve önem vermesi çalışanların sergileyecekleri performanslarını olumlu yönde etkileyerek işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir (Griffith, 2004; Vigoda-Gadot, 2006; Alper Ay ve Keleş, 2017; Thompson ve Webber, 2016; Turan ve Cinnioğlu, 2020). Bu nedenle sürdürülebilir başarıyı sağlayabilmek, çalışan iş performansını arttırıp işten ayrılma niyetlerini azaltabilmek için işletmelerin iş ortamlarındaki artan değişim ve karmaşıklık düzeyiyle eşleşen bir kurumsal çeviklik düzeyi geliştirmeleri gerekmektedir (Kassim ve Zain, 2004; Dubey ve Gunasekaran, 2014; Akkaya ve Tabak, 2018). Sözü edilen çeviklik düzeyini geliştirebilecek, değişim ve yeniliği hissedip başa çıkabilecek aynı zamanda değişimleri örgütle bütünleştirebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacı karşılayabilecek liderlik davranışı da çevik liderlik tarzı olarak görülmektedir (Özdemir ve Çetin, 2019). Diğer bir ifade ile rakiplerine kıyasla daha fazla rekabet avantajına sahip olabilmek ya da var olan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için otel işletmeleri liderinin, çevredeki değişimleri farkedip, işletme ile bütünleştirmesi gerekmekte ve önem arz etmektedir (Joiner ve Josephs, 2007; Akkaya ve Tabak, 2018). Bu gerekliliği de yeni fırsatlardan yararlanabilen, sürekli değişim halinde olan, gelişip büyüyen ve değişimlere kolayca uyum sağlayabilen çevik liderlerin karşılayabileceği düşünülmektedir (Denning, 2016b). Bu noktada otel işletmesi yöneticilerinin benimsemiş oldukları çevik liderlik davranışının çalışan performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğu sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple çalışmanın amacı çalışanların yöneticilerinde algıladıkları çevik liderlik davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek ve iş performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda da değişkenlere yönelik alanyazın taraması yapılarak çalışmanın kuramsal yapısı oluşturulmuş ve geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin, konu ile ilgili literatüre ve otel işletmesi yöneticilerine yön ve fikir verme noktasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Sosyal yaşamın bir parçası olan insan unsuru için önem teşkil eden liderlik kavramı, kişilerin bir araya gelmeleri sonucunda toplumda yer alan bireylerin yönlendirilme ihtiyacından doğan bir olgudur (Ercan ve Sığırı, 2015). Liderlik, davranış ve yönetim alanında üzerinde durulan önemli bir kavram olarak görülüp 21. yy'da dünyada değişim ve gelişimin var olması ile birlikte birçok araştırmacının çalışmalarında önemli konusu haline gelmiştir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012). Liderlik kavramı, işletmenin etkinliğini artırılmasına ve işletmenin amaçlarına ulaşılmasına destek olan yönetim alanının en önemli konularından biridir (Gün ve Aslan, 2018).

Özellikle diğer sektörlere oranla daha fazla yoğun rekabet ortamında bulunan turizm işletmelerinde yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışlar çalışanların işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşmasında büyük öneme sahiptir Aynı zamanda turizm işletmelerinde yöneticilerin benimsediği liderlik tutumlarının çalışanlar tarafından doğru algılanması, çalışanların davranışı, sergiledikleri performansı, yaptıkları işten tatmin olmaları ve örgütle bağ kurabilmeleri gibi birçok önem arz eden örgütsel sonuçları da etkilemektedir (Erdem, 2004; Güzel, 2011; Akgündüz, 2012: 1). Bu nedenle dinamik özelliği taşıyan turizm işletmelerinde, örgüt içinde çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilme yönünde liderlik kavramı ve liderlik tutumları turizm işletmelerinin sürdürülebilir başarısı açısından önem teşkil etmektedir (Akgündüz, 2012: 1).

Liderlik kavramı aynı zamanda işletmenin başarısında kritik rol oynayan bir bileşendir (Schimmoeller, 2010). Alanyazın incelendiğinde de birçok araştırmacı liderlik kavramı ile ilgili çeşitli araştırmalarda ve tanımlamalarda bulunmuştur. Bazı araştırmacıların yaptığı liderlik kavramı tanımları Çizelge 2.1.'de verilmiştir.

Çizelge 2.1. Liderlik tanımları

Cansler (1956)	Liderlik, grup üyelerinin yaratıcı kaynaklarını ortaya çıkarabilme, kullanabilme ve kişilerin yönlendirilme gereksiniminden ortaya çıkan bir olgudur.
House (1971)	Liderlik, işletmenin amaç ve verimliliğine katkıda bulunmak için takipçilerini etkileme, motive etme ve yönlendirebilme becerisidir.
Rost ve Amaranant (2005)	Liderlik, grup ilişkilerini ve işletme amaçlarını desteklemek için kişileri etkileme ve yönlendirme sürecidir.
Winston ve Patterson (2006)	Lider, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için etrafındakilerinin uyumlu ve eşgüdümlü bir şekilde ruhsal, duygusal ve fiziksel çaba harcamalarını sağlayan kişidir
Bakan (2008)	Liderlik, ortak amaçlar doğrultusunda takipçileri etkileme sürecidir.
Şen ve Eren (2012)	Liderlik, işlerin etkili bir şekilde yapılması gerektiği konusunda kişileri etkileyip, işletme veya ulusun ortak amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için kişileri yönlendirme sürecidir.
Sharma ve Jain (2013)	Liderlik, bir kişinin bir amacı gerçekleştirmek için diğerlerini etkilediği ve organizasyonu daha tutarlı hale getirecek şekilde yönlendirdiği bir süreçtir.
Malik, Aziz ve Hassan (2014)	Liderlik, etrafındaki insanları yönlendirme ve yönetme becerisidir.
Ağca ve Döven (2016)	Liderlik, belirli bir amaç doğrultusunda takipçileri yönlendirebilme ve onların davranışlarını etkileyebilme yeteneği ve becerisidir.
Bektaş (2016)	Liderlik, yöneticinin astlarını belirlenen amaç ve hedefe yönlendirmesinde en önemli araçtır.
Ergün ve Yalçınkaya (2018)	Liderlik, kişi veya grupların davranışlarını destekleme ve motive etme becerisidir.

Çizelge 2.1. de yapılan liderlik kavramı ile ilgili tanımlamalara bakıldığında, liderlik anlayışına yönelik, işletmenin ortak amaç ve hedeflerini belirleyip gerçekleştirme, grup üyelerini etkileyip yönlendirme ve motive etme gibi unsurlara önem verildiğini ve ön planda tutulduğu söylenebilir.

Liderler etrafındaki kişileri veya toplulukları belirli amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirebilmek için kullandıkları güç kaynaklarını beş farklı gruba ayırmıştır. (Çelik, 2003: 4; Daft, 2010: 426-427):

1)-*Ödül Gücü*: Liderin, astlarını ödüllendirmesidir. Terfi ettirme, takdir etme, başarılarını övmeye, ücret artışı vb. gibi yöntemler de liderin ödüllendirme gücünün kaynağıdır (Deniz ve Çolak, 2008).

2)-*Zorlayıcı Güç*: Ödül gücünün aksine astların liderin talimatlarını yerine getirmedikleri durumlarda kaynaklanan cezalandırma gücüdür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

3)-*Yasal Güç*: Liderin örgüt içindeki konumuna bağlı otoriteden ortaya çıkan güç kaynağıdır (Bayrak, 2001; Alkan ve Erdem, 2019).

4)-*Uzmanlık Gücü*: Liderin işlerine yönelik kazanımlarından olan yetenek, beceri, uzmanlık ve bilgi birikimlerinin takipçileri tarafından ikrar edilmesi ile sağlanan güçtür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

5)-*Karizmatik Güç*: Liderin takipçilerini kişilik özellikleri ile etkilemesinden ortaya çıkan güçtür (Bayrak, 2001).

2.1. Liderlik Teorileri

Liderliği bugün görüldüğü ve uygulandığı şekliyle anlamak için, liderlik kavramının zamanla değiştiğini kabul etmek önemlidir. Liderlik tipik olarak daha geniş toplumu yansıtır ve teoriler, daha geniş dünyadaki normlar, tutumlar ve anlayışlar değiştikçe gelişir (Daft, 2014: 20). Alanyazın taramasında da liderlik teorilerinin tarihi gelişimi incelendiğinde, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri olmak üzere dört temel dönem teorileri ile karşılaşılmaktadır (Nigmetullina, 2011: 71; Acar, 2013; Toptaş, 2019: 17).

2.1.1. Özellikler teorisi

Liderlikle ilgili literatür, bir liderin niteliklerine ve özelliklerine odaklanarak başlayan, daha sonra davranışa odaklanan ve daha sonra liderliğin bağlamsal doğasına vurgu yapan ilerici bir model gösterir. Büyük adam teorisi de, bilinen en eski liderlik teorisidir. Bu teori liderin doğuştan gelen doğüstü niteliklere sahip olduğu görüşünü savunmaktadır (Riaz ve Haider, 2010). Diğer bir deyişle büyük adam teorisinin, liderin doğuştan insanları etkileyebilme yeteneği, kâhinlik gibi çoğu kişinin yapamayacağı doğüstü yeteneklere sahip olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda toplum içinde bu yaklaşımı benimseyen liderlerin otorite ve güç sahibi olmalarını kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. Bu teori görüşünü kabul etmeyen fikirler Hegel ve Fichte tarafından 18. ve 19. yüzyılda ortaya atılmış ve büyük liderlerin köklü değişimin mimarı olmadıkları, çalkantılı dönemin şartları neticesinde ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması görevini üstlenen kişiler olduğu düşüncesi savunulmuştur. Bu nedenle zamanla Büyük adam teorisi yerini özellikler teorisine bırakmıştır (Sinha, 2008: 269; Işık, 2014: 14). 1920'lerden beri bazı araştırmacılar, liderlerin kendilerini lider olmayanlardan ayıran ve başarıya katkıda bulunan zekâ veya enerji gibi belirli özelliklere sahip olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. (Daft, 2014: 20; Z. A., Khan, Nawaz ve I., Khan, 2016). Başka bir ifade ile özellikler teorisi gereğince, kişinin liderlik vasfına sahip olabilmesi için, zekâ becerisi, bilgi birikimi, kişiler arası etkili iletişim, dürüstlük, açık sözlülük (doğru sözlülük), duyguları doğru tahlil etme, iş başarma isteği, kendine güven vb. gibi özelliklere sahip olabilmesi gerekmektedir (S. S., Uğur ve U., Uğur, 2014). Genel olarak özellikler yaklaşımının liderlerin sadece sahip olduğu nitelik ve yetenekleri ile ilgilenip takipçilerini, durumsal etkenleri ve toplumsal yapıyı göz ardı ettiği için bu yaklaşımdan istenilen netice elde edilmemiştir. Bu nedenle liderin davranış şekillerine odaklanan davranışsal liderlik teorileri üzerine odaklanmışlardır (Atılhan, 2006).

2.1.2. Davranışsal liderlik teorileri

Özellikler yaklaşımını benimseyen liderlerin aynı özelliklere sahip olmamasının fark edilmesi üzerine, 1940 yılının sonlarına doğru ilgi odakları liderin sergilediği davranış tutumlarına çevrilmiştir. Davranışsal liderlik yaklaşımı, özellikler teorisinin yeterli etkin ve verimlilik göstermemesi sebebiyle geliştirilen bir bakış açısıdır (Küçüközkan, 2015). Davranışsal tarz, genellikle bireyler olarak başkalarına derin bir ilgi duyan yöneticiler tarafından benimsenen tarzdır. Bu tarzı kullanan yöneticiler, insanlarla bire bir konuşmayı ve sorun hakkındaki duygularını ve verilen bir kararın onlar üzerindeki etkisini anlamayı

severler. Davranışsal liderlik tarzına sahip kişiler genellikle başkalarının kişisel gelişimiyle ilgilenir ve başkalarının hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurlar (Daft, 2010: 226-227). Davranışsal yaklaşım, liderin kişisel özelliklerinden ziyade takipçilerine karşı sergilediği tutum ve davranışlar üstünde durur (Uğur ve Uğur, 2014).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişimine fayda sağlayan ilk çalışma Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki yapılan çalışmalardır. Buradaki liderlik davranışları çalışmaları kişi ilişkilerine ve görevlere odaklı olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Kişiye yönelik davranış kategorisi, astlar için kişisel iyilikler yapmayı, onları desteklemeyi veya savunmayı, çalışanlarının fikirlerine önem verip dikkate alma gibi davranışları içerir. Göreve odaklı davranış kategorisi ise astlara görev atama, belirli performans standartlarını koruma, astlardan standart prosedürleri takip etmelerini isteme ve kötü işleri eleştirme gibi davranışları içerir (Yukl, 2010: 50).

Davranışsal yaklaşımın gelişimine fayda sağlayan başka bir çalışma da Ohio Eyalet Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarla benzerlik gösteren Michigan Üniversitesi çalışmaları da liderlik davranışlarını, çalışan ve iş merkezli olarak iki kategoriye ayırmıştır. Çalışmalarında çalışan merkezli liderin, takipçilerinin güvenini kazanmaya, ihtiyaçlarına saygı duymaya ve fikirlerini değerlendirmeye özen gösterirken, iş merkezli liderin ise çalışanlardan ziyade iş ve prosedürlere uygun davranışlar gösterdiğini ifade etmişlerdir (Bojadjev, Kostovski ve Buldioska, 2015).

1984 yılında Blake ve Mouton'un geliştirmiş oldukları “Yönetim Ağı Modeli”, liderlerin tutum ve davranışlarını açıklama amacıyla, Michigan Üniversitesi ve Ohio State Üniversitesi'nin gerçekleştirmiş olduğu liderlik çalışmaları matriks haline çevrilmiştir. Matriks modelini diğer liderlik yaklaşımların da olduğu gibi kişiye ve üretime yönelik olmak üzere iki farklı boyuta ayırmışlardır (Rainey, 2009: 159-372). Blake ve Mouton da liderlik yaklaşımına yönelik iki farklı boyutu matriks tablosunda yan yana getirip incelemeleri sonucunda, liderin etkin ve başarılı olabilmesi için hem üretime hem de çalışana yönelik davranış sergilemesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Bojadjev vd., 2015).

Liderlik davranışlarına yönelik geliştirilmiş olan bir başka teori ise olan McGregor'un X ve Y teorisidir. Bu iki teori yaklaşımı birbirine zıt davranışları içermektedir. X teorisinin yaklaşımına göre, lider otoriter bir davranış sergilemektedir. Liderin bu davranış sergilemesinin nedeni ise, çalışanların işle ilgili olumsuz görüşlere sahip olduklarını, kendi kendilerini yönetemeyeceklerini, bir lider tarafından yönlendirilmeye ihtiyaç duyduklarını

ve çalışmaya zorlanmaları gerektiğini düşünmeleridir. Y teorisi yaklaşımına göre ise lider tam tersine bir davranış sergilemektedir. Bunun nedeni ise, çalışanların sorumluluk almaktan kaçınmadıklarını, işlerini severek yaptıklarını ve kendilerini yönetebildiklerini düşünmeleridir (Baumgartel ve McGregor, 1960; Russ, 2011). Genel bir ifade ile liderlerin, çalışanların tutumlarına göre, X veya Y teori yaklaşımını benimsediklerini söylenebilir.

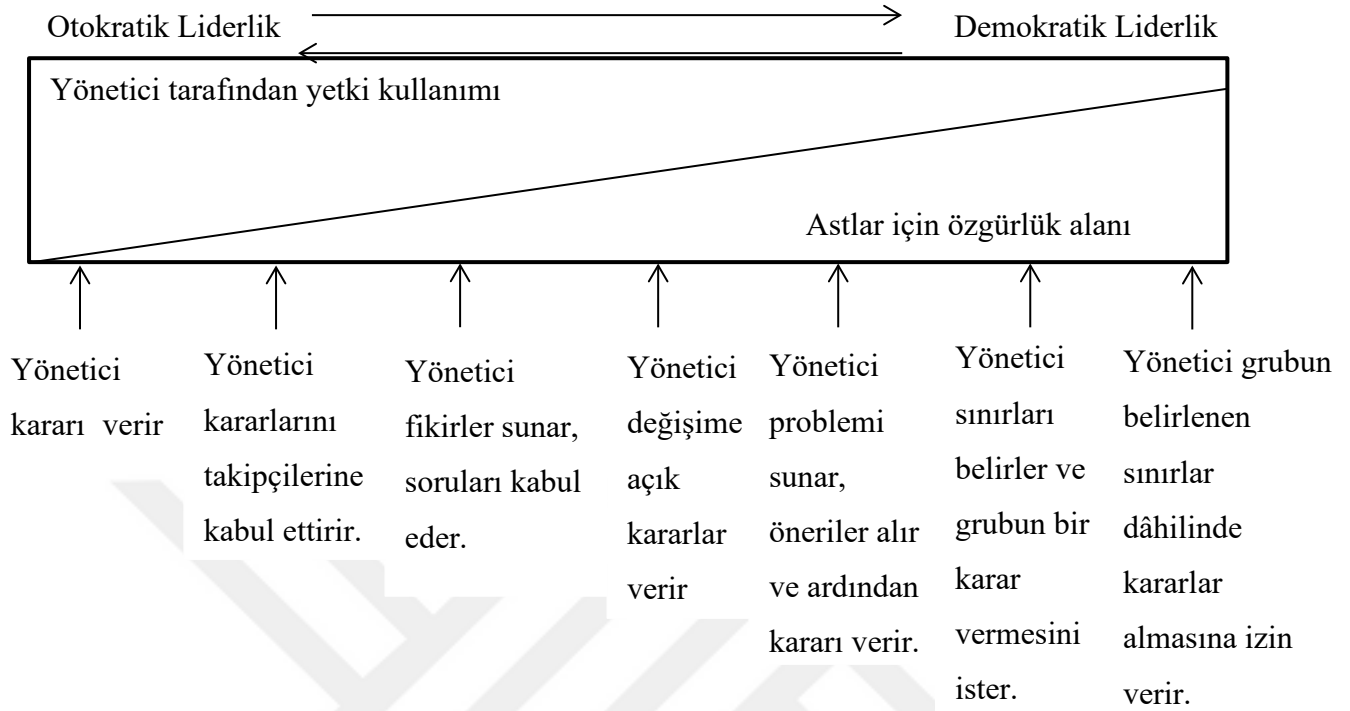
Bir başka davranışsal liderlik teorisi de Rensis Likert'in liderlik teorisidir. Rensis Likert, liderlik davranışları üzerine dört farklı sistem geliştirmiştir (Gonos ve Gallo, 2013):

Çizelge 2.2. Likert'in sistem 4 modeli (Gonos ve Gallo, 2013)

Sömürücü – Otokratik Liderlik Tarzı	Danışmacı Liderlik Tarzı
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Merkezi kontrolün liderin kendisindedir. ▪ Astlarının fikir ve düşüncelerini dikkate almaz. ▪ Astları karar alma sürecine dâhil etmez. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Astlarına karşı güven duygusu oluşmaya başlamıştır ama hala kontrolün büyük kısmı liderdedir. ▪ Genellikle astların fikir ve düşüncelerini dikkate alır. ▪ Genellikle astları karar alma sürecine dâhil eder.
Yardımsever-Otokratik Liderlik Tarzı	Katılımcı Liderlik Tarzı
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Astlarına güvenmediğinden merkezi kontrol hala liderdedir. ▪ Lider astların bazı fikir ve düşünceleriyle ilgilenir. ▪ Karar alma sürecine nadiren astlarını dâhil eder. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Astlarına güvenir. ▪ Astlarının fikir ve düşüncelerini önemser ve dikkate alır. ▪ Astlarını mutlaka karar alma sürecine dâhil eder.

Tannenbaum ve Schmidt ise yapmış oldukları çalışmalarında otokratik ve demokratik liderlik ilişkilerine yönelik model oluşturmuşlardır. Tannenbaum ve Schmidt'in geliştirdikleri liderlik davranış modeline göre; çizelgenin sol tarafında yer alan eylemler, yüksek derecede kontrol sağlayan yöneticileri (otokratik liderlik), sağ tarafta görülen eylemler ise astlarıyla karar veren yöneticileri (demokratik liderlik) temsil etmektedir (Tannenbaum ve Schmidt, 1973: 163-164).

Çizelge 2.3. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik davranış modeli (Tannenbaum ve Schmidt, 1973)



2.1.3. Durumsal liderlik teorileri

Durumsallık teorileri, liderin bulunduğu ortama, takipçilerinin durumuna veya bir dizi başka değişkenler gibi faktörlere bağlıdır. Bu teoriye göre her zaman ve her durumda etkili olabilecek tek bir liderlik yaklaşımı yoktur (Khan vd., 2016). Başka bir ifade ile durumsal liderlik yaklaşımı, liderin bulunduğu şartlar ve ortama göre değişiklik gösterebilmektedir (Uğur ve Uğur, 2014). Yapılan alanyazın taraması sonucunda, durumsal liderlik yaklaşımlarında; Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans), Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı ve Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramları ortaya çıkmaktadır (Yeşil, 2016).

Fiedler'in durumsal liderlik teorisi, liderin etkililiğinin liderin tarzı ve lider-üye ilişkileri, görev-yapı ve lider-pozisyon gücü olarak tanımlanan durumun özelliklerine bağlı olduğunu savunur. Fiedler'e göre bu üç değişken (güç) bir araya geldiğinde lider için üç durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumlardan çok olumlu durum, üç kritik unsurun da yüksek olduğu, orta derecede olumlu ortam, bazı durumsal özelliklerin zayıf olduğu, olumsuz durum ise üç

durumsal bileşenin tümünün düşük veya zayıf olduğu bir durumu ifade etmektedir (Peretomode, 2012).

House ve Evans'ın geliştirdiği (yol-amaç) teoriye göre ise liderin, astlarının mevcut ödüllere giden yolunu netleştirerek motivasyonunu artırma ve astlarının arzuladığı veya değer verdiği ödülleri artırma vb. davranışları sergilemek gibi görevleri bulunmaktadır. Liderin bu davranışları sergilemesi, sorumluluk yükünü, astlarının kişisel ve organizasyonel hedeflere ulaşma motivasyonunu artırmaktır (Daft, 2014: 75).

Durumsal liderlik teorilerinden biri de Vroom ve Yetton' un normatif kuramıdır. Bu teoriye göre her durumda başarılı olan bir liderlik tarzı bulunmadığından, hangi liderlik tarzının hangi duruma en iyi uyduğunu açıklamaktadır (Reber, Auer-Rizzi ve Maly, 2014).

Hersey ve Blanchard'in durumsal liderlik kuramı ise, yöneticilere açık iletişime sahip olmanın bir yolunu sağlarken, personele yeterlilik, bağlılık ve bağımsızlık konusunda yardımcı olur (Farmer, 2005).

Bir diğer durumsal liderlik teorisi de yönetsel etkililik kavramını esas alan Reddi'nin üç boyutlu liderlik kuramlarıdır. Reddin 3-D kuramını yönetsel etkililik kavramı üzerine oturtmuştur. Sözü edilen yönetsel etkililik kavramını temel alan 3-D liderlik kuramına göre, yöneticinin ne yaptığından daha çok ortaya çıkardığı sonuç ve başarılar önem teşkil etmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

Genel ifade ile bu yaklaşımların ortak noktası olarak, ilişki veya görev yönelimli liderlik yaklaşımlarının her koşul ve durumda başarılı olamayacağı, bazı koşullarda görev yönelimli liderlik yaklaşımının etkili ve verimli olabileceği gibi bazı koşullarda da ilişki yönelimli liderlik yaklaşımının etkin olabileceği söylenebilir (Çağlar, 2004).

2.1.4. Modern liderlik

Günümüzde klasik liderlik tarzları artık etkinlik ve verimliliğini yitirdiğinden ve bununla beraber küresel rekabet sonucu ile meydana gelen bireysel, örgütsel ve çevresel değişimlerin ortaya çıkmasından dolayı yerini modern liderlik türlerine bırakmıştır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 33; Yeşil, 2016: 164). J.M. Burns ve B.M. Bass'ın 1978 yılından beri yaptıkları araştırmalarla da modern liderlik yaklaşımları günümüzde yeni nitelikler kazanmaya başlamıştır (Bektaş, 2016). Yapılan araştırmalar liderlik konusunda farklı yaklaşımlar ortaya çıkarmaktadır. Dönüşümcü liderlik, stratejik liderlik, hizmetkâr liderlik, etkileşimci liderlik

ve karizmatik liderlik ortaya çıkarılan belli başlı modern liderlik yaklaşımlarındandır (Bozkurt ve Göral, 2013; Bektaş, 2016; Erer ve Demirel, 2018; Gün ve Aslan, 2018).

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, organizasyonun önünde yeni bir büyüme ve refah yolu yaratmak için yeni fikir ve bakış açıları yaratmaya çalışan liderleri ifade eder. Yöneticiler ve personel arasında bağlılık, tutku ve sadakati geliştirerek, daha yüksek ideal performans zirvelerine ulaşmak için astlarını harekete geçirirler. Aynı zamanda dönüşümcü liderler, ilham verici ve yaratıcıdır. İşletme içinde astlarına da yeteneklerini sergileme fırsatı verirler (Korejan ve Shahbazi, 2016). Başka bir ifade ile dönüşümsel liderlik, astlara ellerinden gelenin en iyisini yapma ve onları ileri entelektüel seviyelere ulaştırmak için becerilerini geliştirme konusunda ilham verme potansiyeline sahiptir. Dönüşümcü bir lider, takipçilerini beklenenden daha fazlasını başarmaya teşvik edebilmektedir (Alqatawenh, 2018).

Stratejik Liderlik

Stratejik lider, kısa vadeli finansal istikrarı korumaya çalışırken, uzun vadede sürdürülebilirliğini arttıracak günlük kararlar alma konusunda takipçilerini etkileme becerisine sahip olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Rowe, 2001). Stratejik liderler, bir kişinin kuruluş için yaşanabilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için tahmin etme, öngörme, esnekliği sürdürme, stratejik düşünme ve başkalarıyla birlikte çalışma yeteneğine sahip kişilerdir (Ireland ve Hitit, 2005). Bu tarz liderlik yeteneğine sahip yöneticiler, girişimci ve yerleşik organizasyonlarda refah yaratma sürecini geliştirip ortalamanın üzerinde getiri sağlamaktadır (Rowe, 2001).

Hizmetkâr Liderlik

Greenleaf (1977: 2) hizmetkâr liderlik kavramını her şeyden önce bir “hizmetkâr” olarak tanımlamaktadır. Liderlik tarzı hizmetkâr tipte olan yöneticiler, etik, duygusal ilişkisel ve manevi gibi farklı boyutlarda astlarını etkileyebilme ve geliştirebilme becerisine sahiptirler (Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck ve Liden, 2019). Bu anlayışa sahip liderler aynı zamanda işletme içi amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, onları motive edip destek veren, güvenilir, dürüst, etik prensiplerine göre tutum ve davranış sergileyen kişilerdir (Farling, Stone ve Winston, 1999; Russel ve Stone, 2002; Dinçer ve Öksüz, 2011; Cinnioğlu, 2019b).

Etkileşimci Liderlik

Dönüşümcü liderlerin aksine, etkileşimci liderler astlarının kısa vadeli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklanma eğilimindedir. Bu eğilime sahip etkileşimci liderler, proaktif davranıştan çok reaktif davranışlar sergilemektedir (Koh, Steers ve Terborg, 1995). Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için de çalışanlarına işletme içindeki performanslarına dayalı olarak ödüllendirme ve cezalandırma sistemini kullanırlar (Kabeyi, 2018).

Karizmatik Liderlik

Karizmatik lider, kişi, grup veya örgütün olağanüstü yetenek ve performanslarını ortaya çıkaran ve lider-takipçi arasındaki ilişki ve etkileşimi açıklayan liderlik davranışdır (Demircioğlu, 2015). Bu tarz anlayışı benimseyen yöneticiler, çalışanlarının performansını ve motivasyonunu arttırabilmek için karizmatik güç kaynakları olan ahlaki doğruluk, kendine güven ve kontrol ihtiyacı gibi araçları kullanırlar (Edizler, 2010).

2.2. Çevik Liderlik Kavramı ve Tanımı

Çeviklik, bir işletmenin çevresindeki yeni fırsatları takip ederek pazar değişikliklerine uyum sağlayıp başarılı ve doğru tepkiler verebilme ya da pazar fırsatlarını hızlı bir şekilde ele geçirip kullanma becerisi olarak ifade edilmektedir (Swafford, 2006). Diğer bir ifade ile çeviklik kavramı, bir işletmenin sosyal ve iş çevresinde gelişen değişimleri tespit edip (fırsat veya tehditler gibi) iş ortamında bulunan tüketici ve paydaşlarına odaklı hızlı cevaplar vererek süreçlerini, kaynak ve stratejik yöntemlerini yeniden yapılandırma becerisidir (Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2009). Aynı zamanda çeviklik kavramı, işletmelerin ürünler, hizmetler, kanallar ve pazar bölümlerindeki yenilikler yoluyla değer yaratma, yakalama ve rekabet performanslarını sürekli olarak iyileştirme ve yeniden tanımlama başarısının da temelini oluşturmaktadır (Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover, 2003). Öte yandan çeviklik, yenilik ve değişime açıklık, güvenli bir çalışma ortamı, teknoloji ile ilgili beceri ve yeteneklerin kazandırılması, ekip gücünün artırılması, çalışanların duygu esnekliklerinin arttırılması ve gelecekteki riskleri öngörerek hareket edilmesi gibi konularda yarar sağlayabilmektedir. Sözü edilen çevik ortamın yaratılabilmesinde ise lider davranışı büyük önem teşkil etmektedir (Özdemir ve Çetin, 2019). Aynı zamanda her geçen yıl teknolojinin değişmesi ve gelişmesi, yeni pazarlar ve rakiplerin ortaya çıkması işletmeler arası rekabet ortamını arttırmaktadır. Çevredeki bu değişim hızlandıkça yenilik ihtiyacı ve belirsizlik

durumu da artmaktadır. Bu durum da yöneticinin gelecekteki tehdit ve fırsatları tahmin etmekte zorluk yaşayabilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle sürdürülebilir başarının sağlanabilmesi için, işletmelerin iş ortamlarındaki artan değişim ve karmaşıklık düzeyiyle eşleşen bir kurumsal çeviklik düzeyi geliştirmeleri gerekir. Diğer bir deyişle sürdürülebilir başarıyı elde edebilmek için işletmelerin, iş ortamlarındaki artan değişim ve karmaşıklık düzeyiyle eşleşen bir kurumsal çeviklik düzeyi geliştirmeleri gerekmektedir. Çünkü işletmelerin büyük bir çoğunluğunda stratejik ve operasyonel çeviklik boşluğu (yeni fırsatları tespit edip, gerekli bilgi ve ilişkileri hızlı bir şekilde bir araya getirerek rekabetçi pazar fırsatlarını yakalama yeteneğinin eksikliği) bulunmaktadır. Devam etmekte olan bu "çeviklik boşluğunun" ana nedeni ise işletmelerin daha fazla çevik liderlere ihtiyaç duymasındır (Zhang ve Sharifi, 2000; Sambamurthy vd., 2003; Joiner ve Josephs, 2007; Lu ve Ramamurthy, 2011; Özdemir ve Çetin, 2019). Çevik Lider, işleri halletmek için yönlendirmeyi, anlatmayı, kontrol etmeyi ve teşvik etme yeteneğine sahip kişilerdir (Hamman ve Spayd, 2015). Diğer bir tanıma göre çevik liderlik, hızlı ve esnek eylem ve davranışlarla iş ortamında meydana gelen değişimleri dinamik olarak algılayıp yanıt verme becerisi olarak ifade edilmektedir (Horney, Pamore ve O'Shea, 2010). Başka bir ifade ile liderin çevik olabilmesi teknolojik ve çevresel değişimleri takip edip bunlara uygun yeni stratejik yöntemler geliştirmesine bağlı olmaktadır. Aynı zamanda sürekli yenilikçi bir şekilde düşünmek, düzenlemek ve yönetmek zorundadırlar. Bunu başarabilmek içinde hızlı, kullanışlı ve geniş ölçekte kişiselleştirilmiş yanıt verebilme yeteneğine sahip olabilmelidirler. Çeviklik özelliğine sahip bir lider, yeni fırsatlardan yararlanma, tüketicilere yeni değerler katmak için sürekli değişim halinde olan, gelişen, büyüyen ve değişimlere çabuk adapte olan canlı bir organizmaya sahiptir. Çevik liderler başarının anahtarının statüyü korumak olduğunu varsaymak yerine hayatta kalmanın değişim gerektireceğini varsayarlar ve çevrelerinde meydana gelen ani değişimlere karşı da hızlı bir adaptasyon sağlarlar (Denning, 2016b). Genel olarak işletmeler için uzun dönemli amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için kısa dönemli hedef ve amaçlar ile grup veya ekip işlerine önem veren bu anlayışta çevresel değişimlere ayak uydurmak önem teşkil etmektedir. Çevikliğin temelini oluşturan bu anlayış, liderin hedef ve amaçlarına ulaşmasında anahtar rol oynamaktadır. Başka bir ifadeyle, sürekli değişmekte olan çevre ve iş koşulları, kriz süreçlerinin beklenenden fazla sürmesi, ülkedeki siyasi değişimlerin olması vd. gibi unsurlar işletmeleri sürekli olarak değişime zorlamaktadır. İşletmelerde bu unsurlara adaptasyon sağlayabilmek, devamlılık ve sürdürülebilirliklerini sağlayıp rekabet avantajı elde edebilmek için çeviklik özelliğine sahip olabilmek zorundadırlar. İşletmelerin çeviklik özelliğine sahip

olabilmelerini sağlayacak kişilerde çevik liderlerdir. Bu nedenle işletmeler için yöneticilerin çevik liderlik anlayışına sahip olması önem arz etmektedir (Akkaya, Kayalidere, Aktaş ve Karğın, 2020).

2.2.1. Çevik liderlik ile ilişkili kavramlar

Literatür incelendiğinde çevik liderlik kavramının birçok farklı kavramlarla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. En çok ele alınan kavramların, çevik liderin dinamik yetenekler kavramı üzerindeki rolü (Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Teece, Peteraf ve Leih, 2016), liderin saydamlığı ve hesap verebilirliği, değişimlere karşı yanıt verebilirliği (Archer, 1999; Seo ve La Paz, 2008), değişimleri kontrole alabilme esnekliği ve geribildirim kavramı (Joiner, 2019) olduğu görülmektedir.

Dinamik yetenekler kavramı

Dinamik yetenekler kavramı, bir firmanın ana yetenekler olarak kabul edilen kaynaklarını ve rutinlerini yeniden yapılandırma becerileri olarak tanımlanmaktadır. (Hernández ve Bautista, 2017). Diğer bir tanıma göre ise dinamik yetenekler, işletmenin tehdit ve fırsatları algılama, zamanında ve pazar odaklı kararlar alma ve kaynak tabanını değiştirme eğilimiyle oluşan sorunları sistematik olarak çözüme potansiyelidir. İşletme yöneticilerinin, işletme içindeki tehdit ve fırsatları önceden ön görerek zamanında pazar odaklı karar almaları, dinamik yeteneklerin yeniden yapılandırılması ve dönüşümü rakiplerin önünde hızlı bir şekilde gerçekleştirmeleri açısından önem teşkil etmektedir (Barreto, 2010). Teece ve arkadaşları (1997) da işletmelerin dinamik yetenekler görüşünün, davranış ve performanslarının kopyalanmasının mümkün olamayacağını, dinamik yeteneklerin özgün bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda dinamik yetenekler kavramı, işletme gücünü ve becerilerini muhafaza ederek veya gerekli durumlarda tekrar düzenleme yaparak işletme ve lider için büyük avantaj sağlayabilmektedir. Ayrıca liderlerin, dinamik yetenekleri değiştirmekte ve geliştirmekte olan çevreye adapte edebilmeleri de işletmeler için önem arz etmektedir. Özellikle turizm sektöründe dinamik yetenekleri geliştirmek ve büyütme işletmelere esneklik ve dayanıklılık sağlayacaktır (Kozak ve Doğantan, 2017).

Saydamlık ve hesap verme kavramı

Şeffaflık ve hesap verebilirlik, son on yılda hem gelişimsel başarısızlıkları hem de demokratik açıkları ele almanın anahtar yolları olarak ortaya çıktı. Liderler, geliştirme ve yardım bağlamında daha fazla hesap verebilirlik yoluyla, sızdıran yolsuzluk ve verimsizlik

borularının onarılacağı, yardım ve işletme harcamalarının daha etkin bir şekilde kanaliz edileceği ve kalkınma girişimlerinin daha büyük ve daha görünür sonuçlar üretebilecektir. Birçok örgüt ve lider için, şeffaflık ve hesap verebilirliği talep etmek ve güvence altına almak, insanların güçlendirilmesine veya en azından hizmet ettiklerini iddia ettikleri kişilerin ihtiyaçlarına ve seslerine cevap vermede etkinliğin artmasına giden bir yoldur (Gaventa ve McGee, 2013).

Hesap verebilirlik, sürekli gelişen ve onu yönetenler için bir şeffaflık ve güven imajı sağladığı için sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Dolayısıyla hesap verebilirlik, kurumsal performansın uygulanma sürecinin bir değerlendirme etkinliği olarak da yorumlanabilir. Örgütlerin şeffaflığına ve hesap verebilirliğine artan ilgi, küresel ve yerel arenaları etkileyen yenilenmiş bir yönetim gündeminin bir parçasını oluşturmaktadır. Küresel düzeyde, şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramı, küresel mali krizlerin olumsuz etkilerini hafifletmeyi ve geleneksel ve alternatif enerji kaynakları arasında daha büyük bir denge sağlamayı amaçlamaktadır (Acosta, 2013).

Yanıt verme

Yanıt verme kavramı, kurumların topladığı sinyallere, iş veya çevresel değişikliklere kurumsal bir destek veya tepki olarak tanımlanmaktadır (Seo ve La Paz, 2008). Liderler sinyalleri algılayıp işledikten, bilgilerin yeterliliğinden ve doğruluğundan emin olduktan sonra, hızlı bir şekilde uygun yanıtları formüle edip uygulayabilmelidirler. Aynı zamanda çevik liderlerin, değişen ortamlarda etkili eylem için kararlar almasına olanak tanıyan algılama ve işletme bileşenleri vasıtasıyla toplanan ve uygun şekilde analiz edilip doğru, yeterli ve ilgili bilgileri sunmaları, yanıt vermedeki rolünü göstermektedir. Değişen iş veya çevre koşullarına karşı çevik lider tarafından edinilen ve geliştirilebilen yanıt verebilirlik, diğer kurumlara karşı rekabet avantajı da elde etmelerini sağlamaktadır (Seo ve La Paz, 2008; Homburg, Jozić ve Kuehn, 2017). Çevik liderin değişimlere hızlı ve doğru cevap verebilmesi için de, işletme içinde yer alan tüm çalışanlar, tüketiciler, rakip ve tedarikçilerle ilgili değişim ve fırsatları belirleyebilmek için sürekli olarak iş ve çalışma ortamını, yeni teknolojik gelişmeleri takip edebilmesi gerekmektedir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Ayrıca, yenilikçi bir strateji izleyen işletme yöneticilerinin bilgi üretimi sırasında yeni ve özgün bilgi arama olasılığı daha yüksektir. Bu durum aynı zamanda çevik liderlerin sözü edilen yeni bilgilere yanıt verme olasılığını da arttırabilmektedir. Ek olarak bilgilerin paylaşım sürecinde, yenilikçi strateji benimseyen çevik liderin yeni fikirler geliştirip yeni

fırsatlar keşfetmesine olanak sağlayabilmektedir. Bu da çevik liderin işletme içinde daha etkili yanıt verebilmesine yardımcı olmaktadır. Genel olarak yenilikçi stratejiye sahip işletmelerin diğer işletmelere göre üretilen ve paylaşılan bilgilere yaratıcı ve yeni yanıtlar verebilmektedir (Wei ve Wang, 2011).

Örgütsel esneklik

Çevik liderlik ile ilişkili bir diğer kavram olan örgütsel esneklik, işletme içinde veya çevrede meydana gelebilecek değişimleri kontrol altına alabilme ve iyileştirebilme için mevcut veya potansiyel prosedürlere sahip olabilme becerisidir (Phillips ve Wright, 2009). Diğer bir tanıma göre ise örgütsel esneklik, bir işletmenin çevresinde oluşabilecek değişimlere önceden belirlenmiş bir yanıt verme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Örgütsel esneklik boyutu, işletme kaynaklarının daima hazır durumda bulunmasına ve bu kaynakların kullanılmasında işletmeye kolaylık sağlayabilmektedir. Ayrıca çevik liderlerin işletmede sahip olduğu kaynaklar ile müşterilerin istek ve taleplerinde meydana gelen değişimlere ve çevresel değişimlere karşı da tepkiler vermekte ve hızlı bir şekilde uyum sağlayıp ayak uydurabilmelerine yardımcı olabilmektedir (Özeroğlu, 2019). Genel olarak örgütsel esneklik kavramı, çevik liderlerin işletme devamlılığını sağlayabilmelerinde, karmaşık ve öngörülemeyen ortamlarda, değişen ve gelişmekte olan teknolojik durumlarla ilgili değişimlerin işletmedeki bütün kişiler tarafından kabul edebilirliğini sağlayabilmelerine olanak sağlayabildiği için önem teşkil etmektedir. Aynı zamanda işletmelere özgü olan yetenek ya da beceri olarak kabul edilen örgütsel esneklik kavramı, işletme liderlerinin çevresel ve teknolojik değişimlerden kaynaklanan fırsatlardan yararlanma kapasitesine de sahiptir (Dreyer ve Grønhaug, 2004).

Geribildirim verme

Çevik liderlik ile ilgili yakından ilişkili diğer kavram olan geribildirim verme kavramı, liderin iş süreçlerini takip etme gücünü arttırmakta ve aldığı geribildirimler ile de çalışanları ile iletişim ve etkileşimlerinin güçlendirilmesine yardımcı olarak işletme başarısını arttırmasını sağlayabilmektedir (Homburg vd., 2017). Aynı zamanda bu süreci sürdürecekt veya kontrol edecek liderin de öngörülü olması, gerekli donanım ve yeteneklere sahip olup etraftan gelebilecek geribildirimlere karşı da dikkat edebilmesi işletme başarısını doğrudan doğruya etkileyebilmektedir (Denning, 2016a).

2.2.2. Çevik liderlik kavramının alt boyutları

Çevik liderlik kavramının sonuç odaklılık, takım odaklılık, yetkinlik, esneklik, hız ve değişim odaklılık olmak üzere toplamda altı alt boyutu bulunmaktadır (Akkaya vd., 2020).

Sonuç odaklılık

Çevik liderlik davranışının ilk boyutu olan sonuç odaklılık boyutu, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesine yönelik stratejik vizyon geliştirmekte ve işletme karını yükseltmek için kısa zamanlı hedefler planlamaya önem vermektedir. Aynı zamanda sonuç odaklılık boyutunda lider, çalışanlarına davranışları ile rol model olmakta ve çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirebilmeleri için uygun iş ortamı yaratıp kişileri doğru zamanda ve işte görevlendirmektedir. Çalışanlarından gelen yenilikçi görüş veya düşünceleri de ödüllendirerek (prim, ikramiye, terfi vb. gibi) onların performans ve motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir (Akkaya vd., 2020). Sonuç odaklılık boyutunda lider, çalışanlarına işletme içindeki görev ve rollerini tanımlayıp hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için izleyecekleri yolu göstermelidir. Aynı zamanda çalışanları ile alışveriş bağlantısı içerisinde olan liderin, çalışanlarına önem ve güven vermesiyle de çalışanların yüksek performans sergileyebilmelerine neden olabilecektir (Kalsoom, Khan ve Zubair, 2018; Wen, Ho, Kelena, Othman ve Syed, 2019). Ayrıca liderin, çalışanlarını destekleyip eğitebilmesi, onlara yenilikçi, üretken, orijinal fikir ve davranışlarıyla öncülük etmesi, belirlenmiş hedef ve amaçları gerçekleştirebilmeleri hususunda çalışanlarını teşvik edici, isteklendirici eylem ve sözlerde bulunması da çalışan performansını arttırabilecektir (Shah ve Hamid, 2015). Genel olarak sonuç odaklılık boyutunda lider, çalışanlarının beceri ve yeteneklerine uygun iş paylaşımı ve dağılımını gerçekleştirip onlardan beklenen performans ve sonuçları açıklamaktadır. Aynı zamanda kısa zamanlı hedefleri planlayıp bu hedefe ulaşmak için faaliyet gösteren tüm çalışanları yönetip koordine etmekte ve çalışmanın etkinliğini arttırabilmek içinde yapılacak görevleri kendi organize etmektedir (Yukl, 2008). Diğer bir deyişle lider, işletme içindeki düzeni sağlayıp, kısa dönemli planlamaları, talimatları ve belirlenen amaç ve hedefleri anlaşılır, açık ve net bir şekilde çalışanlarına tanımlayıp görev dağılımı yaparak amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye çalışırlar (Ekvall ve Arvonen, 1991; Tengilimoğlu, 2005).

Takım odaklılık

Takım odaklılık boyutu bireysel çalışmalardan çok takım çalışmalarına önem vermektedir. Bu boyutta lider, takım çalışmasında gösterilen performans başarılarını ödüllendirerek çalışanlarını motive etmektedir. Aynı zamanda lider, işletme içinde yer alan diğer departmanlar ile işbirliği sağlamakta ve geliştirmekle beraber çalışanlarına sosyal olanaklar, uygun iş ortamı ve iş güvenliği gibi fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca çalışanların kendilerini göstermelerine, geliştirmelerine fırsat tanıyıp, hizmetlerin üretim öncesi, aşaması ve sonrasındaki tüm süreçlere çalışanları da dâhil etmektedir (Akkaya vd., 2020). Takım odaklılık boyutu, işletmedeki üretim kalitesinin artmasına, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına, işletme vizyonunun genişlemesine ve işletme çalışanının sürekli olarak gelişme sağlamasına da yarar sağlayabilmektedir (Romig, 1995: 12). Bu nedenle liderler, takım içi çatışmayı yönetebilmeli, takımının karşılaştığı engel ve sorunlarla ilgilenebilmeli, çalışanların ve takımın amaç ve hedef belirlemesine yardımcı olabilmeli, takım içindeki kişilerin görev ve sorumluluklarını paylaşırabilmeli ve takım başarılarını da ödüllendirerek çalışanları motive etmelidir (Trent, 2004). Genel olarak takım odaklılık boyutunda lider, takımı destekleyip yol göstermeli, sürekli iletişim ve etkileşim halinde olup takımı yönlendirip denetlemeli, takımı dış etkenlerden koruyabilmeli, takımdaki her üye için doğru görev dağılımını yapabilmeli, takımın güçlü ve zayıf yönlerini gösterip amaç ve hedeflerine ulaşmaya özendirilmelidir (Çankaya ve Karakuş, 2010).

Yetkinlik

Yetkinlik, bir işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada üretkenlik, verimlilik ve etkililik sağlayan kapsamlı yetenekler olarak tanımlanmaktadır (Zhang ve Sharifi, 2000). Yetkinlik boyutu, yanıt verme, esneklik ve hız kavramının uygulanabilirliğini ifade ettiği için çevik liderlik boyutları arasında büyük bir önem teşkil etmektedir. Aynı zamanda işletme içi veya dışında ortaya çıkan değişimler karşısında, liderin uygun iş birliği ortamı yaratması, uzun vadeli amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi açısından da anahtar rol oynamaktadır. Teknolojik kaynakların kullanımı ve yetkin iç oluşum veya yapılanmalarında işletmenin tüketicilerin isteklerini yerine getirebilmesi için önem teşkil eden bir boyuttur (Özeroğlu, 2019: 32).

Çevik liderliğin boyutlarından biri olan yetkinlik boyutu, birçok farklı pazarlara potansiyel erişim sağlayabilmektedir. Aynı zamanda temel bir yetkinlik, son mal veya üründe algılanan tüketici yararına da önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca, temel yetkinlik boyutunun rakip

işletmeler tarafından taklit edilmesi de güç olmaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990; Mills, Platts ve Bourne, 2013). Bu nedenle çevik lider, müşteri ve başarı odaklı olma, etrafındakileri etkileme ve geliştirme, çalışanları ile doğru iletişim kurabilme, onlara karşı duyarlı olma, doğru kararlar alabilme ve analizler yapabilme gibi yetkinliklere sahip olmalıdır (Robertson, Gibbons, Baron, MacIver ve Nyfield, 1999).

Esneklik

Esneklik, örgüt içinde veya dışında öngörülebilir bir değişime önceden belirlenmiş bir yanıt olarak ifade edilmektedir (Oosterhout, Waarts ve Axelsson, 2006). Diğer bir tanıma göre esneklik kavramı, işletmelerin devamlılığını sürdürebilmesinde, çevresel değişimlere ve tüketicilerin çeşitlilik gösteren taleplerine karşılık verme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Özeroğlu, 2019). Hizmet veren işletmeler, genellikle ürün karmaşıklık ve özelleştirme gereksinimleri açısından yüksek talep dalgalanmasıyla karşı karşıyadır. Üretim ortamındaki bu değişikliklerle başa çıkabilmek için, işletmenin rekabetçi ve karlı kalabilmek için bir dereceye kadar esnekliğe sahip olması gerekmektedir (Llorens, Molina ve Verdu, 2005). İşletmelerin gelen birçok taleplere karşı yanıt verebilecek konumda olması, yeni veya var olan modeller için kaynak oluşturabilmesi de esneklik boyutunu biçimlendiren ve yön veren unsurlardır (Mızrak, 2020). Aynı zamanda işletme içinde farklı işler yapıp farklı hedeflere ulaşma yeteneği olarak da ifade edilen esneklik boyutu, ürün hacmi esnekliği, organizasyon ve organizasyonel konularda esneklik, ürün modeli ve yapılandırma esnekliği ile insan esnekliği öğelerini içermektedir (Zhang ve Sharifi, 2000). Genel olarak esneklik boyutu, işletmenin çevresel faktörlere karşı dinamik yeteneklerini oluşturması, işletme içinde çalışanlar, kullanılan makine ve teçhizatlar vb. gibi işletmenin sahip olduğu iç kaynaklarıyla tüketicinin istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimlere doğru şekilde ve doğru zamanda cevaplandırma becerisi olarak ifade edilebilir. Sözü edilen değişim ve esnekliğin sağlanması ve işletme dinamizminin devamlılığının sürdürülmesi, başta lider olmak üzere işletme içinde bulunan bütün çalışanların dinamik yetenekler kavramını geliştirmesi ile mümkün olabilmektedir. Diğer bir deyişle liderin tüketicilerin istek ve gereksinimlerine zamanında cevap verme, değişen çevre koşullarına adapte olup esneklik gösterebilme, dinamizmi gerekli kılan etkileşim olgusuna sahip olmalıdırlar (Akkaya ve Tabak, 2018). Böylelikle tüketicinin taleplerinin çeşitlenip artması durumunda lider bu ihtiyaçlara göre kolaylıkla esneklik gösterebilecektir. Bu durum da işletme çevikliğinin sağlanmasına, işletmenin rekabet avantajı elde edip devamlılığını sürdürebilmesine olanak sağlayabilecektir (Volberda, 1996).

Hız

Çevik liderliğin bir diğer boyutlarından olan hız kavramı, görev ve yükümlülükleri mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirme yeteneği veya becerisi olarak ifade edilmektedir. Yeni ürünlerin pazara çıkış süresinde çabukluk, ürün ve hizmet sunumunda hızlılık ve zamanındalık gibi öğeleri içermektedir (Zhang ve Sharifi, 2000). Başka bir ifade ile hız kavramı, tüm çevik özelliklerin gereksinimlerini veya ihtiyaçlarını en kısa zamanda tamamlayabilme durumu olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, mümkün olan en kısa sürede öğrenme, görevleri, prosedürleri ve işlemleri gerçekleştirip değişiklik yapma yeteneği olarak da ifade edilebilir (Sherehiy vd., 2007). Diğer bir deyişle sözü edilen hızlılık boyutu işletme içinde ortaya çıkan değişimlere karşı liderin yenilikler geliştirebilmesi yönünden önem arz eden boyutlardan biridir. Hız boyutu, sürekli olarak değişmekte ve gelişmekte olan rekabet koşullarında işletmelerin, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına verdikleri geri dönüş süreleri ile hizmet ve ürünlerin hazırlanma sürelerinin rakip işletmelerine oranla daha hızlı olması işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine olanak sağlayabilmektedir (Özeroğlu, 2019: 32).

İşletmelerin meydana gelen değişimlerle başa çıkabilmesi ve hızlı tepkiler verebilmesi, liderin verdiği stratejik kararlara bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda gerçek zamanlı bilgi kullanımının fazlalığı, eş zamanlı olarak değerlendirilen hedef sayılarının artması, deneyimli danışman kullanımının fazlalığı, aktif çatışma çözümünün kullanımı, kararlar arasındaki entegrasyonun büyüklüğü gibi durumlar stratejik karar süreci hızının artmasını sağlayabilmektedir. Stratejik karar sürecinin hızının yüksek olması da işletmelerde performans düzeyinin de yüksek olmasına neden olabilecektir (Eisenhardt, 1989). Genel olarak çevik liderliğin hız boyutu, yönetici veya liderin çevresel ve teknolojik alanda meydana gelen değişimlere adapte olup, tüketicilerin taleplerini en kısa sürede ve doğru zamanda karşılayabilmesini ifade etmektedir (Akkaya ve Tabak, 2018).

Değişim odaklılık

Çevik liderliğin son boyutu olan değişim odaklılık boyutu, çevresel değişiklikler ile teknolojik değişim ve yenilikleri takip etmektedir. Meydana gelen değişimlerin yarattığı fırsat ve tehditler karşısında hızlı cevaplar verilebilmesi konusunda da yardımcı olmaktadır. Bu boyutta çevik lider, sürekli gelişen ve değişen modern teknolojik ürün veya hizmetleri işletmesine adapte edebilecek bilgi, birikim, beceri ve kabiliyet yeteneğine sahiptir. Aynı zamanda tüketicinin istek, beklenti ve gereksinimlerinde meydana gelen değişimlere en kısa zamanda yanıt verebilmektedir (Ganguly vd. 2009; Akkaya vd. 2020). Bunun yanında çevik

lider, işletmeyi yenilik ve değişimlere açık hale getirebilme, etrafında meydana gelebilecek değişimleri takip etme veya öngörebilme, çalışanlarını değişime adapte edebilme ve değişimlerin işletmeye sağlayacağı yararları inandırabilme becerisine de sahiptir (Özdemir ve Çetin, 2020). Aynı zamanda lider, tüketicilerin değişen istek ve taleplerini dikkate alıp hizmet ve ürünlerini değiştirebilmeli ve çalışanlarının değişime adapte olmalarını sağlayarak onların bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirebilmelidir (Gunasekaran ve Yusuf, 2002). Değişim kavramı belirsizlik içerdiği ve kişileri alışlagelmiş durumların dışına çıkardığı için, işletme çalışanlarının bu duruma adapte sağlayabilmelerinde zorluk yaratabilmektedir. Bu nedenle işletmelerde değişimin belirli bir plan ve süreç içerisinde gerçekleştirilmesi önem teşkil etmektedir. Aksine değişimin plansız bir şekilde gerçekleştirilmesi durumunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düzeyini arttırabilecektir. Bu yüzden lider, işletme içinde gerçekleştireceği değişimi bir plan ve program doğrultusunda gerçekleştirmelidir (Demirağ ve Çelik, 2019). Genel olarak liderler, üstün başarı sağlayabilmek ve kendilerini geliştirebilmek için etrafındaki değişimlere ayak uydurabilme mecburiyetindedirler. Bu sebeple liderler, çevredeki değişimleri takip ederek yenilikçi düşüncüyü teşvik etmelidirler (Gil, Rico, Alcover ve Barrasa, 2005; Zehir ve Yavuz, 2017). Aynı zamanda çalışanlarını motive edip ilham verebilmeli, çalışanların işletmeye duyduğu güven ve bağlılıklarını güçlendirebilmelidir (Rouzbahani, Madian, Garshasbi ve Goudarzi, 2012; Turan ve Cinnioğlu, 2020).

2.3. Çevik Liderlik Kavramı ile İlgili Araştırmalar

Joiner ve Josephs'in (2007) çevik liderlik anlayışını geliştirmek amacıyla yapmış oldukları çalışmada 384 yönetici üzerinden veriler elde edilip analiz edilmiştir. Analiz sonucunda beş tane çevik liderlik düzeyi ile dört tane çevik liderlik yetkinliği (bağlam belirleme, paydaş, yaratıcı ve kendi kendine liderlik çevikliği) keşfedilmiştir. Aynı zamanda hem karmaşık ve hızla değişen ortamlarda ihtiyaç duyulan profesyonel becerilere hem de bu becerilerin altında yatan zihinsel ve duygusal kapasitelere vurgu yapan liderlik gelişimine "bütünleyici" bir yaklaşım için önemli çıkarımlara sahip olduğu ifade edilmiştir.

McKenzie ve Aitken (2012) de çalışmalarında liderliğin bilgi çalışmasını olumlu yönde nasıl etkileyebileceğini belirlemeyi ve sürekli değişim karşısında örgütsel öğrenmeyi ve çevikliği desteklemek için hangi liderlik uygulamalarının geliştirilmesi gerektiğini keşfetmeyi amaçladıkları çalışma gerçekleştirmişlerdir. Gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda ise, özellikle bilgi paylaşımı, öğrenme, katılım ve işbirliği için elverişli koşullar yaratmaya

odaklanan 12 liderlik çevikliği uygulamasından oluşan bir çerçeve olduğu ve bilgili organizasyonda liderlik gelişiminden sorumlu olanların, öğrenme programlarını tasarlamak için sağlam temellere dayanan bir başlangıç noktası olarak kullanabileceği tespit edilmiştir.

Parker, Holesgrove ve Pathak (2015) da kendi kendine organize olan ekipler ve çevik liderlikle üretkenliği artırmak amacıyla yapmış oldukları çalışma sonucunda kendi kendine organize olan ekipler için oluşturulmuş önemli bir bilgi tabanı olduğu ortaya çıkarmışlardır. Bununla birlikte, kendi kendine organize olan ekiplerin örgütsel üretkenlik ve uygun liderlik tarzı üzerindeki yararları veya zararlı etkileri konusunda sınırlı bir anlayış olduğu ve çevik liderlik davranışının, geleneksel liderlik davranışlarına kıyasla daha iyi ekip performansı sağladığı tespit edilmiştir.

Brinck ve Hartman (2017) Geleneksel bir organizasyonda yalın-çevik liderlik dönüşümünü yönetebilmek amacıyla yapmış oldukları çalışma sonucunda yalın-çevik liderliğin önünde beş ana engel (proje ve yalın-çevik yapıların kombinasyonu, karar verme süreci, insan kaynakları politikaları, organizasyon kültürü ve liderlik zihniyeti) olduğu ortaya çıkmıştır. Ek olarak, yöneticinin işlevinin değişmesi nedeniyle stratejik ve operasyonel faaliyetlerin de değişeceğini ve yalın-çevik bir yöneticinin en önemli faaliyetleri olarak kabul edilen dokuz faaliyet (ekiplerin motivasyonu, yetkilendirme, kısıtlamaları hizalama, yetkinliği paylaşma yolları oluşturma, uygun bir yapının oluşturulması, akış yaratma, yeniliği teşvik etme, iş yığınını yönetme ve çalışanlarla doğrudan iletişim kurma) olduğu tespit edilmiştir.

Özdemir ve Çetin (2019) ise çevik liderlik ölçeğini geliştirmeye yönelik yapmış oldukları çalışmada, İstanbul ilinde çeşitli okul gruplarında görev yapan 1056 öğretmen üzerinden elde ettikleri verilerin analizi sonucunda, çevik liderlik ölçeğinin 5 boyut (paylaşılan sorumluluk ve proaktivite çevikliği, sinerji çevikliği, duygusal çeviklik, dijital okuryazarlık ve teknoloji çevikliği, yeniliklere açıklık ve uyum sağlama çevikliği) 56 ifadeden oluştuğu tespit edilmiştir. Ölçek maddelerinin pozitif ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin de kullanıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

Akkaya ve arkadaşları da (2020) çevik liderlik ölçeğini geliştirmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, çevik liderlik ölçeğinin 32 madde ve 6 boyuttan (sonuç odaklı, takım odaklı, yetkinlik, esneklik, hızlılık ve değişim odaklı) oluştuğu tespit edilmiştir. Elde edilen bir diğer bulgulara göre de geliştirdikleri çevik liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca elde edilen çevik

liderlik ölçeğinin farklı sektör ve kurumlarda da uygulanabilecek kabul edilebilir geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilmiştir.

Cleveland ve Cleveland (2020) Kültürel açıdan çevik liderlik ile ilişkisel liderlik geliştirme yaklaşımını incelemek amacıyla yapmış oldukları çalışmalarında, liderlin kültürler arasında bağlantı kurabilmesi ve kültürel açıdan çevik liderlerin, işe alma uygulamalarında daha kapsayıcı olduklarını ve kendi liderlik ağlarında daha fazla çeşitliliği teşvik etmeye açık olduklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca kültürel açıdan çevik liderleri ilişkisel liderlik geliştirme yaklaşımıyla desteklenmesi durumunda, geleneksel yetkinliklerin ötesinde organik olarak bütünsel liderler yaratabileceğini ifade etmişlerdir.

Şahin ve Alp (2020) hizmet sektörlerinde teorik bir çevik liderlik modeli geliştirmeyi ve çevik liderliği etkileyen faktörleri ve sonuçları tespit etme amacıyla çalışma gerçekleştirmişlerdir. Gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda ise, çevik liderliğin alt boyutları olarak hız, yetkinlik, esneklik, işbirliği ve teknoloji takibi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çevik liderliği en çok etkileyen faktörlerin örgütsel ve bireysel faktörler olduğu ve hizmet sektöründeki çevik liderliğin sonuçları olarak da örgütsel ve bireysel sonuçlar olduğu tespit edilmiştir.

Attar ve Abdul-Kareem (2020) de örgütsel çevikliği belirlemede çevik liderliğin konumunu belirlemek amacıyla yapmış oldukları çalışma sonucunda, örgütsel çevikliğe en uygun liderlik tarzının çevik liderlik olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak çevik kapasite geliştirme ve çevik liderliğe uygun çerçevelerin geliştirilmesine yönelik ticari yatırımları gerektiğini de ifade etmişlerdir.

Akkaya ve Üstgörül (2020) ise liderlik tarzlarını ve kadın yöneticilerin literatür doğrultusunda ne tür liderlik tarzı sergilediklerini ortaya çıkarmak amacıyla araştırma yapmışlardır. Yapmış oldukları araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin daha çok çevik liderlik özelliklerine sahip olduğunu ve kadın liderlerin başkalarını daha iyi bir geleceğe götürme fırsatı için öne çıkarılması gerektiği tespit edilmiştir.

3. İŞ PERFORMANSI

Özellikle otel işletmeleri verimlilik ve etkinliği açısından önemli unsur olarak görülen performans kavramının tanımına, performans değerlendirme yöntemlerine, iş performansı kavramının tanımına, iş performansını etkileyen bireysel, çevresel ve örgütsel faktörlere yer verilip iş performansının öneminden bahsedilmiştir.

3.1. Performans Kavramı ve Tanımı

Performans, çalışanların uzmanlık ve becerilerine dayalı olarak gerçekleştirilen eylemlerinin sonuçları olarak ifade edilmektedir (Dahkoul, 2018). Başka bir ifade ile performans kavramı, ilgili paydaşlar için bir kuruluşun önemli özelliklerine ilişkin amaç ve hedeflere ulaşma veya potansiyel olarak olası başarıların derecesini ifade etmek olarak da tanımlanabilir (Tetik 2003). Genel olarak yapılan tanımlamalara bakarak performans kavramı için belirli bir süre içinde belirlenmiş hedeflere ulaşma seviyesi olduğunu söyleyebiliriz. Sözü edilen hedef kavramı ise, performans ölçme standartları olarak da yorumlanabilmektedir. Bu nedenle performans ölçme uygulamaları çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri açısından son derece önemlidir (Dwight, 1999). Diğer bir deyişle değişen ve gelişmekte olan rekabet ortamında işletmelerin diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, insan kaynaklarının gelişimine ve lider ile çalışanların üstün performans gösterebilmesine bağlıdır. İşletme içindeki çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri de iyi ve doğru bir performans değerlendirme yöntemi ile mümkün olabilmektedir. İşletmeler için anahtar bir role sahip olan performans değerlendirme yöntemlerinin yardımıyla çalışanların yetenek ve becerilerinin belirlenmesi çalışan performans düzeyini olumlu yönde etkileyebilecektir (Uysal, 2015). Bu nedenle performans değerlendirmeye yönelik yönetim standartları, gerçek performans derecesini gösterip kıyaslama yapabilmeleri sayesinde çalışan performans düzeyinin yükseltilmesinde veya iyileştirilmesinde kritik bir rol oynayabilmektedir (Dahkoul, 2018).

3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çevresel ve teknolojik değişim ve gelişmeler, özellikle eş zamanlı üretim ve tüketim özelliğine sahip olan otel işletmelerinin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için rekabet edebilmelerini gerekli kılmıştır. Rekabet ortamının fazlasıyla yoğun olduğu otel işletmelerinde tüketici tatmin ve memnuniyetinin sağlanabilmesi, çalışanların iş performansına bağlı olmaktadır (Mert, 2020). Bu nedenle, çalışanların performans

düzeylerini belirlemek, işletme randımanını yükseltmek için çalışanların eksikliklerini ve başarılarını tespit etmek gerekmektedir (F., Yılmaz ve Ünsar, 2017). Performans değerlendirme yöntemi, otel işletmelerinin vizyonları yönünde ve belli bir zaman zarfında, otel işletmesi çalışanlarının göstermiş olduğu performansları esas alarak analiz edilip, elde edilen sonuçların yönetim alanında kullanılmasıdır (Tonbul, 2017: 58). Gavcar, Bulut ve Engin'e (2006) göre ise performans değerlendirme yöntemi, bireyin belirli bir konu üzerindeki etkinliği ve başarı seviyesinin tespit edilmesini sağlayan faaliyetleri ifade etmektedir. Diğer bir deyişle performans değerlendirmesi, bir çalışanın yakın zamandaki başarılarının ve başarısızlıklarının, güçlü ve zayıf yönlerinin terfi ya da ileri eğitim için uygunluğunun bir analizi olarak da tanımlanmaktadır (Amin, Hossain ve Islam, 2015). Performans yönetimi, performans planlanmasına, çalışanlar ile devamlı iletişim halinde olup onların doğru bir şekilde bilgilendirilmesi ve meydana gelebilecek bazı hataların öngörülüp önüne geçilmesine olanak sağlayabilmektedir. Çalışan performansının değerlendirilmesi, geri bildirim ile ortaya çıkan performans ve olması gereken performans arasında görülen yetersizliklerin de çalışanlar ile birlikte giderilmesi ve performans kavramının geliştirilebilmesine de yardımcı olabilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemleri, yönetici ve çalışanların etkinlik ve verimliliğini artırma açısından işletmeler için önem teşkil etmektedir (Akyüz, 2001: 82; Çetin, 2006: 5; Gavcar vd., 2006). Ayrıca performans değerlendirmesinden elde edilen geri bildirim ile çalışan eğitimi ve gelişim kararları, seçim sürecinin onaylanması, terfiler ve devirler, işten çıkarma kararları, tazminat kararları, insan kaynakları planlaması, kariyer gelişimi ve kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesine olanak sağlayabilmektedir (Sapra, 2012). Fiziksel çaba gerektiren, tüketimin ve üretimin eş zamanlı olduğu otel işletmelerinin (Martin-Rios, Pougnet ve Nogareda, 2020) başarısı da çalışanların gösterdiği performansa bağlı olduğundan performans değerlendirme yöntemi önem teşkil etmektedir. Bu nedenle işletmeler yönünden, çalışanların gösterdiği performans düzeylerinin hangi seviyede olduğunun belirlenebilmesi sadece performans değerlendirme yöntemiyle mümkün olabilmektedir (Gavcar vd., 2006). Rekabet ortamının da en yoğun olduğu otel işletmelerinde performans değerlendirme, otel performansına, elde edilen gelire, ortalama doluluk oranına ve kişi başına düşen ortalama üretim değerine göre ölçülmesi gerekmez (Kuşluvan ve Eren, 2008).

Performans değerlendirme yöntemleri değerlendirme sonucunda elde edilen sonuçta ve işin boyutuna göre değişiklik göstermektedir (Helvacı, 2002). Bu nedenle değerlendirme

yöntemleri kendi içinde geleneksel ve modern (çağdaş) performans değerlendirme yöntemleri olmak üzere iki ayrı grupta sınıflandırılmıştır (Aggarwal ve Thakur, 2013).

3.2.1. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri

Geleneksel yöntemler, nispeten daha eski performans değerlendirme yöntemleridir. Bu yöntem, çalışanların kişisel niteliklerini incelemeye dayanmaktadır (Aggarwal ve Thakur, 2013). Geleneksel performans değerlendirmeleri, çalışan performansının işletme standartlarına olan uygunluğunu tespit etmede ve çalışanların performanslarının iyileştirilmesi ile çalışan hedeflerinin işletme hedefleri ile eşdeğerlik göstermesi açısından yarar sağlayabilmektedir (Turgut, 2001). Geleneksel performans değerlendirmesi, bir gelişim aracı olmaktan çok çalışanları teşvik etmek veya ödüllendirmek için rutin bir işlev olarak kullanılmıştır (Singh, 2015). Aşağıda geleneksel performans değerlendirme yöntemleri açıklanmaktadır.

Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, çalışanları belirli bir özelliğe göre en iyiden en kötüye doğru sıralama işlemidir (Aggarwal ve Thakur, 2013). Diğer bir deyişle sıralama yöntemleri, bir çalışanı diğeriyle karşılaştırma yöntemiyle performans sıralaması yapmayı hedeflemektedir. Bu yöntemde bir dizi iş bileşeniyle ilgili belirli yargılardan ziyade, genellikle çalışanların genel değerlendirmeleri yapılmaktadır. Sıralama yönteminde değerlendirici, çalışanlarının performansını en iyiden en kötüye doğru sıralayıp değerlendirmektedir. Değerlendirme sonucunda en yüksek performansı gösteren çalışan birinci sırada en düşük performansı gösteren birey ise son sırada yer almaktadır (Khanna ve Sharma, 2014). Sıralama yöntemi, ekonomik ve uygulama kolaylığı açısından işletmeye avantaj sağlarken değerlendiricinin subjektif görüşlerine dayalı olması açısından ise dezavantaja neden olabilmektedir (Özmen ve Üzmez, 2007).

Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik derecelendirme yöntemi, bir dizi özelliği ve performansı listeleyen bir ölçektir. Çalışana ölçekteki her bir özellik için performans seviyesini en iyi tanımlayan puan belirlenerek derecelendirilir. Bu ölçek sözlü ve yazılı iletişim gibi belirli performans

öğelerini de içerebilir. Ölçek cevaplandırılmasından sonra her çalışanlar için verilen değerlerin toplamı hesaplanır (Eraslan ve Akgün, 2005; Ghutke, 2014).

Kritik Olaylar Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirici, çalışmanı kritik olaylara ve onun bu olaylar sırasındaki olumlu ve olumsuz davranış kalıplarına göre değerlendirir. Bu yöntemde, bir çalışmanın bu tür olaylar sırasındaki performansından nesnel olarak bahsedilir. Bu yöntem kapsamında değerlendirici, çalışmanın performansının kritik olaylarını veya tüm özelliklerle ilgili davranışlarını özel olarak tasarlanmış bir not defterine devamlı olarak kaydetmektedir (Ghutke, 2014). Diğer bir ifade ile kritik olaylar yöntemi, performansında fark yaratan çalışmanın belirli kritik davranışlarına odaklanmaktadır. Bu performans değerlendirme yöntemi, çalışan performansını gözden geçirme ve geribildirim alma konusunda uygun olsa da yöneticinin meydana gelen kritik olayları zamanında not alması gibi bir dezavantajı vardır. Bu durum pek pratik olmadığından çalışanlardan geribildirim almayı geciktirmesine neden olabilmektedir (Khanna ve Sharma, 2014). Aynı zamanda kritik olaylar yöntemi, çalışmanın bakış açısından verilerin toplanabilmesine, keşfedici teoriler geliştirebilmesine, esnek bir yapıya sahip olabilmesine ve olayların objektif değerlendirilip kaydedilmesine olanak sağlamaktadır (Sezer ve Şahin, 2016).

Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi, bir işletmenin ya da işin özelliğini açıklayan öğelerden oluşturulmuş, evet veya hayır temelli sorular içeren performans değerlendirme yöntemlerinden biridir (Tunçer, 2013; Amin vd., 2015). Bu yöntemde değerlendirici yalnızca raporlama ya da kontrol yapmaktır. Asıl değerlendirme işlemini insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir (Khanna ve Sharma, 2014).

Davranışsal Değerlendirme Skalaları Yöntemi

Davranışsal değerlendirme skalaları yönteminde, sadece iş ile ilgili olan tutum ve davranışlar tanımlanmaktadır. Ayrıca davranışsal değerlendirme yönteminde, işletme faaliyetlerinin doğru ve zamanında yerine getirilebilmesi için yapılması gerekenler ve çalışanın üzerine düşen iş faaliyetleri ile sorumlulukları belirlenmektedir (İplik, 2004).

3.2.2. Modern performans değerlendirme yöntemleri

Modern performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların beklentilerini dikkate alıp onlardan geribildirim sağlamaya ve geleneksel performans değerlendirme yöntemlerindeki eksiklikleri gidermeye yönelik geliştirilen performans değerlendirme yöntemleridir (Gavcar vd., 2006; Özyörük, 2009: 73; Aggarwal ve Thakur, 2013). Aynı zamanda daha doğru ve güvenilir sonuçlar elde edebilme konusunda da yarar sağlayabilmektedir (Bayram, 2006). Aşağıda modern performans değerlendirme yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetimde değerlendirici, kendine bir liste hazırlar ve bu listede çalışan performansını düzenli olarak kaydedip değerlendirir. Değerlendirme sonucunda elde edilen performans sonuçlarına göre de çalışanlar ödüllendirilmektedir. Bu yöntem çoğunlukla elde edilen sonuçlarla (hedefler) ilgilenir, ancak çalışanların bunları nasıl yerine getirebileceğiyle ilgilenmez. Diğer bir deyişle bu yöntemde çalışan performansı, yönetim tarafından belirtilen hedeflere ulaşılmasına göre derecelendirilir (Khanna ve Sharma, 2014). Aynı zamanda bu yöntem, çalışanlar arasında adil olmayan yüksek standartlara göre yargılandıkları hissini ortadan kaldırır. Çalışanların kendi performans hedeflerini koymaları veya belirlemelerine yardımcı olmaktadır (Marawar, 2013).

Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Bir değerlendirme merkezi, yöneticilerin işle ilgili alıştırmalara katılımlarının eğitilmiş gözlemciler tarafından değerlendirilmesini sağlamak için bir araya gelebilecekleri merkezi değerlendirme yöntemidir. Değerlendirme merkezli yöntemde, çalışanın enerji seviyesi, ikna etme yeteneği, iletişim becerisi, karar verme, planlama ve organizasyon yeteneği vb. özellikleri değerlendirilir (Khanna ve Sharma, 2014). Bu nedenle değerlendirme merkezli yöntem, hem bir organizasyon içinde gelecekteki roller için personel geliştirip hazırlamak hem de mevcut organizasyonel rollerinde yeterlilik seviyelerini değerlendirmek için yarar sağlayan değerlendirme yöntemidir (K. P., Huang, C. J., Huang, Chen ve Yien, 2011).

360 Derece Değerlendirme Yöntemi

360 derece değerlendirme yöntemi, çalışanların işletme içindeki gücün fark edebilmelerini sağlayıp çalışanlardan sağlıklı güvenilir sonuçlar edinebilmek amacıyla bir hedef doğrultusunda, elde edilen sonuçları değerlendirip geri bildirim alma ve ödüllendirme gibi

evrelere dayanan değerlendirme sürecidir (Uygur ve Sarıgül, 2015). Bu yöntemde, çalışan geribildirim güvenilir ve objektif olmasını sağlayarak çalışanın gerçek performansını ölçmeyi ve mesleki kariyerinde yükselbilmelerini sağlamayı amaçlanmaktadır (Bayram, 2006).

3.3. İş Performansı Kavramı ve Tanımı

İş performansı kavramı, çalışanların işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği ölçülebilir faaliyet, davranış ve sonuçları olarak ifade edilmektedir (Koopmans, Bernards, Hildebrandt, Schaufeli, Henrica, De Vet ve Van Der Beek, 2011). Başka bir ifade ile iş performansı, çalışanların iş faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için gerçekleştirmiş oldukları eylem, davranış ve çaba sonucunda belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşabilme derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Çekmecelioğlu, 2014). Genel olarak iş performansı, çalışanın sahip olduğu iş yükümlülüklerini yerine getirirken elde ettiği işin kalitesidir (Hermina ve Yosepha, 2019). İşletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri açısından çalışan performansını sağlayabilmeleri önem teşkil etmektedir. Çünkü işletmede çalışan performans düzeyinin yüksek olması, işletme verimlilik ve etkinliğinde yükselmesine neden olabilmektedir. Bu durum da çalışanlarla etkili iletişim kurup onların istek ve ihtiyaçlarına önem verme, çalışanların fikir ve düşüncelerini dikkate alma, adaletli terfi ve ödüllendirme sisteminin kurulması ile sağlanabilmektedir (İraz ve Akgün, 2011). Diğer bir deyişle, çalışan performansının, işletmenin gelecekteki planları gerçekleştirebilme ve başarı sağlayabilmeleri açısından önem arz ettiğini ve çalışanların kendilerinden beklenen performansı gösterebilmeleri için de liderin doğru motivasyon araçlarını kullanması ile doğru orantılı olduğunu söyleyebiliriz (Uludağ, 2018). Bu nedenle iş performansı, işletmelerin rekabet avantajı ve üstün verimlilik elde edip devamlılıklarını sağlayabilmeleri için önemli bir anahtar olarak tanımlanmıştır (Singh, 2016).

Hizmet sektöründe yer alan, eş zamanlı üretim ve tüketim özelliğine sahip otel işletmelerinde, çalışanların göstermiş olduğu performans diğer sektörlerle göre daha fazla önem teşkil etmektedir. Bu nedenle çalışanların en yüksek verim ve performansı gösterebilmeleri için motive edilip güçlendirilmesi gerekmektedir (Thompson ve Webber, 2016; Cinnioğlu, Atay ve Karakaş, 2019b). Çünkü otel işletmeleri müşteri memnuniyeti sağlayarak başarı elde edip rakiplerine kıyasla bir adım önde olabilmesi gerekmektedir. Otel işletmeleri müşteri memnuniyetini de çalışanlarının performans düzeylerine göre elde edebilmektedir. Bu sebeple rekabetin yoğun olduğu otel işletmelerinde, otellerin rekabet

avantajı sağlayabilmeleri için çalışan performansı kilit rol oynamaktadır (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011; N., Papatya, G., Papatya ve Hamşioğlu, 2018; Küçükaltan ve Mert, 2020). Ayrıca kişilerin sosyal ilişki ve etkileşimlerini geliştirici bir düzen sağlayan otel işletmeleri, sosyal çevre ile sürekli olarak etkileşim halinde bulunmaktadır. Otel işletmelerinin sürekli etkileşim halinde olduğu sosyal çevreden gelebilecek zorlama ve değişimler, otel işletmelerinde kullanılan teknolojiler, çevrenin kültürel yapısı, nüfusu ve değerleri, iş dağılımı vb. faktörler de otel işletmelerinde çalışanların iş performansını etkileyebilecek unsurlardır. Sözü edilen faktörlerin otel işletmelerinin ve otel çalışanlarının başarısını etkileyebileceğinden dolayı otel işletmesi yöneticilerinin bu faktörleri dikkate alması ve bu faktörler karşısında çözümler geliştirmesi gerekmektedir (Saltık, 2016: 41).

3.3.1. İş performansını etkileyen faktörler

İşletmeler için önem teşkil eden çalışan performansı birçok faktörlerden etkilenebilmektedir. Performansı etkileyebilecek bu faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır (Alkan, 2014: 28).

Bireysel faktörler

Bireysel faktörler iş performansını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Bireysel faktörler bireyin performansını belirleyici kişisel etkenler cinsiyet, dil, yaş gibi demografik değişkenler ile istek, algı ve tutum gibi psikolojik etkenlerden oluşmaktadır. Çalışan performansını etkileyebilecek bireysel etkenlerin önemi yapılacak işe göre farklılık gösterebilmektedir. Aynı olarak, kişilerin bireysel özelliklerin çoğunluğuna sahip olması çalışan performansına olumlu yönde katkı sağlayabilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

Çevresel faktörler

Toplumsal etkenler, ekonomik etkenler ve kültürel ve siyasal etkenlerin hepsi çevresel etkenleri oluşturmakta ve çalışan performansını da etkileyebilmektedir. Kişinin özel yaşamı ve iş hayatı, ekonomik problemleri, yaşam seviyeleri ve çalışma arkadaşlarıyla yaşadığı sıkıntılar vb. gibi iş dışında gelişen çevresel ve kişisel olaylar çalışanların üzerinde baskı yaratıp hayatlarını etkileyebilmesine neden olmaktadır. Aynı zamanda fizyolojik, ruhsal, davranışsal ve kişisel gibi örgütsel sonuçlar da, çalışan performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecektir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

Örgütsel faktörler

İşletme içindeki iş bölümlendirilmesinin doğru yapılmamasından kaynaklı ortaya çıkan karışıklık, kullanılacak yeterli araç gereç bulunmaması, doğru iş düzenlemesinin yapılmaması, işbirliği ve otorite eksikliği vb. durumlar örgütsel çalışma ortamında çalışan performansını etkileyen örgütsel faktörlerden bazılarıdır. Sözü edilen örgütsel faktörler çalışanların performans düzeyini pozitif ya da negatif yönde etkileyebilmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanın yüksek stresli çalışma ortamında bulunması düşük performans göstermesine neden olabileceği gibi düşük stres düzeyinde olan çalışanın ise yüksek performans gösterebilmesine neden olabilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005). Aynı zamanda örgüt içinde, yönetici ve çalışan arasındaki iletişim yetersizliği, yöneticinin çalışanlarının gösterebileceklerinin çok üstünde performans beklemesi, doğru iş tanımlaması yapamaması da çalışan performansını olumsuz etkileyebilecektir (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Bu nedenle yönetici örgüt içinde, çalışanların iş tatmin ve motivasyonlarını sağlayıp onların yetenek ve becerilerini sergileyebilmelerine olanak tanıyan bir ortam yaratmalıdır. Böylelikle çalışanların örgütü benimseyip iş yapma isteklerinin artmasını sağlayabilecektir (Deniz ve Çoban, 2016).

3.3.2. İş gören performansının önemi

İşletmelerin küreselleşen ve sürekli değişen rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri, işletme verimliliğini artırıp devamlılıklarını sağlayabilmeleri için önem arz eden iş performansı kavramı, belirli bir amaç veya görevin gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir (Turunç, 2010). Bireysel ya da takım performansı, örgütün amaç ve hedefleri yönünde bireyin ya da takımın, kendileri için belirlenen hedef ve amaçlara hangi oranda erişebildiğinin göstergesidir (Çöl, 2008). Genel bir ifade ile iş gören performansı; işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir olgudur. Aynı zamanda çalışan performansı kavramı, kişiler için önem taşıyan toplumsal saygınlık, iyi bir mesleki kariyer ve yüksek kazanç gibi pek çok değerlerin de ana koşuludur. Çünkü işletmelerin belirledikleri hedef ve amaçlarına ulaşım, rekabet gücünü arttırabilmeleri performans düzeyi yüksek çalışanlar ile mümkün olabilmektedir (Yelboğa, 2006). Çalışanların performans düzeyinin yüksek olması aynı zamanda işletmelerin etkinliği ve başarısı açısından önem arz etmektedir (Uygur, 2007). Çünkü örgüt içinde çalışanların yüksek performans sergilemeleri, örgütün performansının da yükselmesine neden olup, verimlilik ve kar elde edebilmesini sağlayabilecektir (Kale, 2013). Ayrıca örgütün belirlediği amaç ve hedeflerine kolayca ulaşabilmesine de katkı sağlayabilmektedir. Bu nedenle örgütün, çalışanları başarılı bir şekilde motive etmesi ve yaptığı işleri takdir edip

ödüllendirmesi gerekmektedir. Aksi halde motive olmayan yaptığı işin karşılığını alamayan bir çalışan düşük performans sergileyerek örgütün rekabet ortamında ayakta kalabilmesini zorlaştırabilecektir. Aynı zamanda Ali, Bin, Piang ve Zulfıqar (2016) ile Ahmad, Wasay ve Jhandir (2012) da yapmış oldukları çalışmada, örgüt içinde mutlu ve motive olmayan çalışanların daha düşük performans sergileyerek işten ayrılma eğilimi gösterdiğini ifade etmişlerdir. Uludağ (2018) da örgütlerin çalışan performans düzeylerini yükseltebilmeleri için çalışan ve örgüt arasında kuvvetli bir ilişki kurmaları gerektiğini bu kuvvetli ilişkiyi kurabilecek olan kişinin de yöneticiler olduğunu ifade etmiştir. Böylelikle örgüt yöneticilerinin çalışanın örgüt ile olan bağlılığını artırması performans düzeylerini yükseltebilmesine neden olabilecektir. Yüksek performansa sahip çalışanlar da bulunduğu örgütün kar ve verimlilik elde etmesini sağlayabilecektir. Bu nedenle de örgütün sürdürülebilir başarısının devamlılığı açısından çalışanların sergilediği performans önem taşımaktadır (Özer, 2019).

Özellikle değişmekte ve gelişmekte olan rekabet koşullarında, otel işletmelerinin başarısı çalışan performansına bağlı olduğu için otel işletmeleri çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerine önem vermek, motive etmek, doğru iş dağılımı yapmak durumundadır (Aktaş, 2010: 6). Aynı zamanda otel işletmesi yöneticisinin, çalışanlarının performansını artırıcı faaliyetlerde bulunarak işletme verimliliğini artırması mümkün olabilmektedir (Biçen, 2019: 46). Sözü edilen performans artırıcı faaliyetlerden biri de çalışanların başarılarını ödüllendirme yöntemidir. Yönetici, ödüllendirme yöntemi ile çalışanların motive ve tatmin olmalarını sağlayarak çalışanın iş yapma isteğini arttırabilecektir (Altındağ ve Akgün, 2015). Adaletli terfi sistemi, ödül ve primlerin doğru işlenmesi, çalışanın başarısının takdir edilmesi de çalışan performansını artırıcı unsurlardandır (İraz ve Akgün, 2011). Bu unsurlar, çalışanların performans düzeyinin yükselmesine ve işletmelerin rekabet avantajı sağlayıp verimlilik elde edebilmelerine olanak sağlayabilecektir (Singh, 2016).

3.4. Çevik Liderlik Davranışının İş Performansına Etkisi

İş performansı, bir çalışanın yetenek, beceri ve yetkinliğinin bir göstergesidir. İşletme içinde en yüksek performans seviyelerine ulaşan çalışanlar, yönetici tarafından takdir edilip ödüllendirilirler. Böylece yöneticiler, çalışanların beklenenden daha yüksek performans göstermelerine neden olabilmekte ve onları motive edip etkileyebilmektedir. Aksi durumda motive olmayan, yöneticilerini etkileme ihtiyacı hissetmeyen çalışanlar, iş yapma isteğini yitirip, yalnızca kabul edilebilir düzeyde bir performans gösterebilirler (Yun, Takeuchi ve

Liu, 2007). İşletmenin devamlılığı için önem teşkil eden çalışan performansının düşük ya da yüksek olması işletmeyi etkileyebilecektir. Bu nedenle lider, çalışan performans düzeyini arttırabilmek için çalışanın sorumluluklarının bilincinde olup iş faaliyetlerine odaklanabilmesini sağlayabilmelidir. Çalışan performans düzeyini yükseltebilmenin bir diğer yolu da, liderin çalışanın bilgi, yetenek ve becerilerine uygun görev dağılımında bulunmasına bağlıdır (Gökgöz, 2016: 35-36). Bu nedenle çevik liderin özellikle, çalışanların yaratıcılık ve keşif odaklı davranışlarını geliştirmesi, onları motive etmesi, takım iş birliğine önem vermesi, yetki devri yapması, yenilikçi fikirleri ve uygulamaları ödüllendirmesi çalışanların performans düzeylerini olumlu etkileyebilecektir.

Yapılan alanyazın taraması sonucunda, çalışanların performanslarını etkileyebilecek farklı liderlik türleri üzerinde durulurken, bu çalışmada ele alınan çevik liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara rastlanmamıştır. Bu nedenle modern liderlik özellikleri açısından çevik liderlik ile benzerlik gösterebilen dönüşümcü, stratejik ve hizmetkâr liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmalardan birkaçı olan Jyoti ve Bhau (2015), Arman, Wardi ve Evanita (2018), Apoi ve Latip (2019), Kara ve Kaya (2020) ve Top, Abdullah ve Faraj (2020) dönüşümsel liderlik davranışı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Gerçekleştirmiş oldukları çalışmalar sonucunda dönüşümsel liderlik ile iş performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, dönüşümcü liderlik davranışının, çalışanlar ve lider arasında daha iyi bir anlayış yarattığı için çalışanların daha verimli çalışmasını sağladığını ve lider ve çalışanlar arasında net bir rol ilişkisine yol açıp her ikisinin de iyi bir çalışma ilişkisine sahip olmasına yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir. Kara ve Kaya (2020) aynı zamanda turizm işletmelerinin çoğunlukla sezonluk çalışan işletmeler olduğunu ve yöneticilerin astlarından en yüksek verimi elde edebilmesinin çalışan motivasyon ve performans düzeylerinin yükseltilebilmesine bağlı olduğunu bunun da dönüşümcü liderlik tarzına benzer liderlik davranışı ile mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca ödüllere değer veren ve bu ödülleri iyi performansın bir sonucu olarak alan çalışanların, performanslarına göre ödüllendirildikleri için tatmin duyguları ile beraber motivasyon ve performans düzeylerinin de artacağını öne sürmüşlerdir. Zia-ud-Din, Shabbir, Asif, Bilal ve Raza (2017), Türk ve Akbaba (2017), Setiawan ve Yuniarsih (2018) ve Akca (2020) da konaklama ve seyahat işletmelerinde çalışanların algıladığı stratejik liderlik davranışı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmış oldukları çalışmalarda, stratejik liderlik davranışı ile iş performansı

arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve stratejik liderliğin iş performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Bu tarz liderlik davranışını benimseyen yöneticilerin, çalışanlarının iş yükümlülük ve sorumluluklarını yerine getirmelerini istemesi, yapılan işleri takip edip kontrol etmesi ve çalışanlarının ast üst ilişkisine uygun hareket etmelerini istemesi, çalışanların belirlenen hedeflere hızlıca ulaşabilmesini sağlayacağını öne sürmüşlerdir. Anı zamanda yeni iş sistemi sürecinde zorluklar yaratan faktörler karşısında, yeni ürün veya hizmetler gerçekleştirmek isteyen yöneticilerin stratejik liderlik davranışını göstermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Cinnioğlu (2019) ise birinci sınıf restoran işletmesinde çalışan 392 çalışan üzerinde algılanan hizmetkâr liderlik davranışının çalışanın performans düzeyine olan etkisini belirlemek amacıyla anket çalışması yapmıştır. Yapmış olduğu anket çalışması sonucunda hizmetkâr liderliğin çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, restoran işletmesi yöneticilerinin genellikle hizmetkâr liderlik davranışı sergilediğini, çalışanlarının istek ve gereksinimlerine önem vermesi ve adil bir şekilde ödüllendirme ve terfi sistemi ile çalışanlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurmasının çalışan performans düzeylerini arttırdığını ifade etmiştir.

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Otel işletmelerinin verimlilik ve rekabet avantajına yarar sağlayabilecek bir diğer önemli kavram olan işten ayrılma niyeti kavramından, çalışanların işten ayrılma niyetini tetikleyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden, işten ayrılma niyetinin neden ve sonuçlarından bahsedilmiştir.

4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti kavramı, kişinin çalıştığı işletmeden ayrılma isteği ve düşüncesini ifade etmektedir. Ayrıca bu isteklilik, bir dizi geri çekilme eylemi ve farklı iş arayıp bulma sürecini de kapsamaktadır (Tett ve Meyer, 1993). Lv, Xu ve Ji (2012) ise kişinin çalıştığı işletmeden ayrılma fikri olarak tanımlamaktadır. Lee, S. K., Murrmann, K. F., Murrmann ve Kim (2010) da işten ayrılma niyetini çalışanın örgütten ayrılma veya örgütü terk etme isteği olarak ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti kavramı genel olarak işletmeler için üzerinde durulması gereken önemli bir problem kaynağı olarak görülmektedir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1973). Özellikle stres ve yoğunluğun diğer sektörlere oranla daha fazla olduğu ve insan unsurunun hizmet içinde yer aldığı otel işletmelerinde (Rowley ve Purcell, 2001) işten ayrılma niyeti kavramının önemini daha da arttırdığını söyleyebilmek mümkündür (Choi, 2006). Bu nedenle otel işletmesi çalışanlarında oluşacak işten ayrılma niyetinin azaltılması veya problemin ortadan kaldırılması, otel işletmelerine önemli rekabet avantajları kazandıracaktır (Jang ve George, 2012).

Hizmet ve rekabetin de yoğun olduğu otel işletmelerinde, sunulan hizmet kalitesini yükseltebilecek çalışanların (Arslan ve Kılıçlar, 2018; Arslan, 2020) mesai saatlerindeki düzensizlik, yüklenen fazla iş yükü, iş saatlerindeki ve izin günlerindeki belirsizlik, düşük maaş, stresli çalışma ortamı gibi unsurlar çalışanların işten ayrılma niyetini arttırabilmektedir (Lee, Huang ve Zhao, 2012). Bu tarz örgütsel ya da kişisel çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkan çalışanların işten ayrılma eylemleri otel işletmelerini ve çalışanları doğrudan veya dolaylı olarak maddi ve manevi etkilediği için otel işletmeleri için önemli bir sorun kaynağı olarak görülmektedir (Cho, Johanson ve Guchait, 2009; Chalkiti ve Sigala, 2010; Yang, Wan ve Fu, 2012). Bunun yanında otel işletmelerinde izin günlerinin değişkenlik göstermesi veya iptal edilmesi gibi durumlar karşısında da çalışanların iş ve

sosyal yaşamları negatif yönde etkilenmekte ve farklı sektör ya da farklı iş arayışlarına girmelerine neden olabilmektedir (Pratten, 2003).

Otel işletmesi çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin yüksek olması, otel işletmelerinde verilen hizmet kalitesinin düşmesine, performansın düşmesiyle beraber kar ve verimliliğin azalmasına sebep olabilmektedir. Aynı zamanda otel işletmeleri için kabiliyetli ve işi bilen çalışanı kaybetme durumunun rekabet avantajını negatif olarak etkilemesi, işe yeni alınacak çalışanlara verilecek olan eğitim ve işe alımda harcanan maliyetler, yeni çalışanın işine adapte olma süreci gibi olumsuz sonuçlar yaratabilecektir (Bibby, 2008). Diğer bir ifade ile otel işletmeleri için deneyimli çalışan bulabilme, eğitime ve uyum sağlayabilmelerine olanak sağlama gibi zorlu ve maliyet gerektiren durumlar ekonomide de iş kaybıyla beraber üretim kaybına neden olabilecektir. Ayrıca işten ayrılma eğiliminde olan çalışanlar da misafirlerle etkili iletişim kurup, kaliteli hizmet sunabilme ve misafirleri memnun edebilme gibi hususlarda sıkıntılar ortaya çıkabilecektir. (Choi, 2006; Dalgıç ve Akgündüz, 2019). Bunun nedeni de işten ayrılma eğilimi gösteren çalışanların yeteri kadar motive edilememesi ve yeterli seviyede performans göstermeleri için teşvik edilememesinden kaynaklanabilmektedir (Tracey ve Hinkin, 2008). Bu durumda otel işletmelerinin maddi ve manevi zarara uğramasına, örgütsel etkinliğinin ve verimliliğinin azalmasına neden olabilecektir (Brien, Thomas ve Hussein, 2015). Bu sebeple otel işletmeleri çalışanların işten ayrılma eğilimlerini azaltmaya yönelik faaliyetlerde bulunmalıdır. Böylelikle işletmeler mevcut çalışanı elinde tutmayı başarıp sözü edilen olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmayacaktır (K., Kim ve Jogaratnam, 2010). Aynı zamanda yöneticilerin örgüt içindeki tükenmişlik ve stresi yönetebilmesi çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir (Jung, Yoon ve Kim, 2012). Otel işletmesi çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin en aza düşürülmesi ya da otel işletmeleri ve çalışanları olumsuz etkileyebilecek unsurların ortadan kaldırılması işletmelerin kar marjını yükseltmekle birlikte rekabet avantajı sağlayabilecektir (Maier, 2011; Jang ve George, 2012).

4.1.1. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler

Çalışanların işten ayrılmayı düşünmelerine sebep olan faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak ele alınabilir (Aslan ve Etyemez, 2015).

Bireysel faktörler

Bireysel faktörler, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş ve medeni durum), insan sermayesi (eğitim), motivasyon nitelikleri (başarı ihtiyacı ve kariyer yönelimi) ve mesleki davranışlar (iş performansı ve arkadaşları ile ilişkiler) gibi unsurları içermektedir. Aynı zamanda işle ilgili nitelikler, rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü gibi durumlarda bireysel faktörlerin içinde yer alan ve çalışanın işten ayrılma niyetine etki eden unsurlardır (Ghapanchi ve Aurum, 2011). Örneğin; evli olan çalışanların, bekâr çalışanlara göre aileye olan bağlılık nedeni ile işten ayrılma niyetleri daha yüksek olabilecektir. Ya da belirli yaşta olan uzun süredir işletmede bulunan çalışanların gençlere göre işten ayrılma eğilimlerinin daha az olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda çalışanın yaptığı işten gereken takdiri, ücreti alamaması, iş arkadaşları ile iyi iletişim ve ilişkilerinin olmaması, sahip olduğu iş yükümlüklerinin fazla olması da alternatif iş arayışına girmesine neden olabilmektedir (Aypar, Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2018; Bajraktari, 2020: 61-63). Çalışanın gerçekleştirmiş olduğu işini anlamlı bulması da işten ayrılma eğilimini azaltabilecektir. Aksi durumda; çalışanın yaptığı işi anlamsız bulması işten ayrılma niyetini arttırabilecektir. Çünkü çalışanın değer yargı ve inançlarına ters düşen iş yükümlülükleri altında olması durumunda çalışanın işten ayrılma eğilimi göstermesi olası bir durumdur (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013). Bu nedenle işletme yöneticileri bireysel özelliklerini dikkate almalı, doğru stratejileri belirleyip zamanında uygulamalı ve çalışanlarını elinde tutabilmelidir (Bajraktari, 2020: 61).

Örgütsel faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen örgütsel faktörler; ücretlendirme ve yarar sağlama (maaş ve kariyer gelişimi), insan kaynakları uygulamaları (eğitim fırsatları ve dağıtım adaleti) ve organizasyon kültürü (sosyalleşme taktikleri ve takım eksikliği vb. gibi) olmak üzere üç alt kategoriden oluşmaktadır (Ghapanchi ve Aurum, 2011). Bu unsurların yanında çalışanın iş stresi ve güvencesi, işin zorluğu ve çekiciliği, rol belirsizlikleri de çalışanın işten ayrılma eğilimini etkileyebilmektedir. Çünkü işletmelerde çalışanlar için iş güvencesinin olmaması ve bu durumun çalışan üzerinde endişe veya gerginlik yaratması, çalışanın iş tatmin duygusunu azaltmasına ve işten ayrılma eğiliminin tetiklemesine neden olabilmektedir (Poyraz ve Kama, 2008). Aynı zamanda kişinin çalıştığı işten beklentisi, aldığı maaş, lider davranışları, iş yükü, çalışma süresi vb. faktörler de çalışanın iş tatmin duygusu ile örgütsel bağlılığını etkileyip işten ayrılma niyetini tetiklemesine ve bu niyetin zamanla terketme veya ayrılma ile neticelenmesine de neden olabilmektedir (Micheals ve

Sprector, 1982; Sökmen ve Sezgin, 2017). Yönetici ve iş arkadaşlarının yardımı ve işbirliği de çalışanın işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyebilen unsurlar arasındadır. Bu nedenle, işletmenin verdiği eğitim faaliyetlerinde yönetici ve iş arkadaşlarının da bulunması, yardım ve işbirliği içerisinde olmaları çalışanın işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olabilecektir (Sabuncuoğlu, 2007). Ayrıca çalışanın bulunduğu işletmeye karşı duyduğu adalet algısı da işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Çalışanın işletmeye karşı duymuş olduğu adalet algı düzeyinin yüksek olması iş performansını arttırırken işten ayrılma niyetini azaltabilecektir. Çalışanın işletme içinde adalet algısına ters düşen durumlarla karşılaştığı takdirde ise çalışan performans ve tatmininde azalma görülürken işten ayrılma niyetlerinde artış gösterebilecektir (Özer ve Günlük, 2010; Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013). Örgüt içinde çalışanların birbirleri ile olan iletişim ve sosyal etkileşimlerinin kopuk olması da çalışanların moral ve motivasyonlarının azalmasına neden olup işten ayrılma eğilimi göstermelerine yol açabilecek unsurlardandır. Aynı zamanda çalışanlarında örgüt içindeki performans düzeylerinde düşüş yaşanabilmekte ve başka iş arayışında bulunabilmektedirler. Bu durum da örgütün rekabet gücünü düşürebilmektedir (Günlük, Özer ve Özcan, 2013).

Çevresel faktörler

Kişi çalıştığı işletme ile bir sorun yaşamamış olsa bile, sosyal ve ekonomik etkenlerden kaynaklı bazı çevresel faktörler çalışanın işten ayrılma niyetine etki edebilmektedir (Aslan ve Etyemez, 2015). Diğer bir deyişle, çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörler, işletme dışında çalışanları etkileyen faktörlerdir. Aile ve arkadaş çevresinin desteği, algılanan iş alternatifliği, iş-aile çatışması ve teknolojik ilerleme çalışanların işten ayrılma eğilimlerini etkileyebilecek etkileyebilmesine neden olabilecektir çevresel faktörlerden bazılarıdır (Ghapanchi ve Aurum, 2011). Aynı zamanda ekonomideki değişimler, iktidarın gerçekleştirdiği çeşitli politikalar ve ulusal kazanç gibi çevresel unsurlar da çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerinde etki gösterebilecektir. Ekonomide var olan değişimler ve konjonktür dalgalanmalar çalışanların daha iyi bir iş arayışına girmelerine neden olabilecektir (Özgöç, 2019: 8).

Alanyazın taraması sonucunda da işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri inceleyen bazı çalışmaların olduğu görülmektedir (Iqbal, Ehsan, Rizwan ve Noreen, 2014; Üstün ve Doğan, 2014; Anafarta, 2015; Karakaş, 2017; Seyrek ve İnal, 2017).

Aslan ve Etyemez (2015) otel işletmelerinde çalışanların tükenmişlik algılarının işten ayrılma eğilimlerine etkisini tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada; çalışanların

tükenmişlik düzeyinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma ve duygusal tükenmenin artış göstermesi çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırırken, kişisel başarıların artış göstermesi ise çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilecektir.

Avcı ve Küçükusta (2009) konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık, örgütsel öğrenme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilirken örgütsel öğrenme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olabileceğini söylemek mümkündür.

Onay ve Kılıcı (2011) İzmir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde; iş stresi, tükenmişlik duygusu ve işten ayrılma niyetlerini belirlemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, çalışanların örgüt içinde yaşadıkları stres düzeyinin ve tükenmişlik algısının işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Böylelikle çalışanın yaşadığı stres düzeyi ve tükenmişlik algısı işten ayrılma niyetini arttırıp azaltabilecektir.

Erbil (2013) de kuşadasında yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının algıladığı örgütsel sinizimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada, örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle çalışanın işletmeye karşı hissettiği olumsuz duygular işten ayrılma niyetinin arttırabilecektir.

Tuna ve Yeşiltaş (2014) işe yabancılaşma, etik iklim ve örgütsel özdeşleşmenin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek amacıyla otel işletmelerine yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütün çalışanlarına uygun çalışma ortamı sağlayamaması ve kişinin aidiyat duygusunu geliştirmesine olanak sağlayamaması durumunda çalışanların işten ayrılma niyetleri artış gösterebilecektir.

Kılıç ve Gülen (2019) Afyonkarahisar bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel özdeşleşme ve örgütsel destek algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 407 tane anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmada örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğunu

sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmelerinin, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda çalışanların işten ayrılma niyetleri artış gösterebilecektir.

4.1.2. İşten ayrılma niyetinin önlenmesi

İşten ayrılma niyetinin araştırılması ve önlenmesi işletme verimlilik ve etkinliği açısından büyük bir önem taşımaktadır. Buradaki amaç, diğer çalışanları etkileyebilecek istenmeyen çalışan davranışlarını önlemek ve işten ayrılmanın getireceği maliyetleri düşürmektir. Liderler, çalışanın devir hızı maliyetlerini azaltmak istiyorlarsa, onlara yeterli desteği verebilmeleri gerekmektedir (Hughes, Avey ve Nixon, 2010). Aynı zamanda küreselleşme, işgücü çeşitliliği, teknolojideki değişim ve gelişimler eskiye göre günümüz çalışma koşullarında değişiklik göstermektedir. Bu durum insanların daha fazla iş fırsatı bulmasına olanak sağlamaktadır. Bu da liderin en iyi çalışanlarını elde tutabilmesini zorlaştırabilmektedir (Khan, 2014). Çalışanların işten ayrılma niyetleri altındaki gerçek sebeplerinin belirlenmesi, eyleme geçmeden önlenmesine fırsat tanımaktadır. Böylece işletme yeni çalışan arayıp bulma, eğitebilme, oryantasyonunu sağlayabilme gibi zaman kaybı ve maliyetlere girme durumunda kalmayacaktır. Çalışanlar da çalışma düzenlerini değiştirmeden isteklerini dile getirebilecek ve yeni bir iş arayışına girme durumunda kalmayacaklardır. Bu durum da işletme içindeki mevcut düzenin bozulması engellenebilmektedir (Yücel ve Demirel, 2013).

Genel olarak işletme yöneticilerinin ayrılma niyetini engellemek amacıyla, lider-çalışan arasında güvenilir ortamın sağlanması, işletme amaç ve hedeflerinin çalışanlara aşılması, çalışanın becerilerine uygun işlere yönlendirilmesi, onların adalet algılarına uygun davranıp adaletli terfi ve ödüllendirme gibi noktalara dikkat etmelidirler. Aynı zamanda işletme yöneticilerinin çalışanlarına gereken örgütsel desteği verebilmeleri durumunda çalışanın işten ayrılma niyetini engelleyebilmeleri mümkün olabilecektir (Ercan, 2019). Ayrıca alanyazında, Avcı ve Küçükusta (2009) örgütsel öğrenmenin, Seçilmiş ve Kılıç (2017) örgütsel güvenin, Işık ve Yasım (2017), Kanbur (2018) psikolojik güçlendirmenin, Cinnioğlu, Atay ve Diker (2019a) de dönüşümcü liderliğin, turizm işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabileceğini ortaya koymuşlardır.

4.1.3. İşten ayrılma niyetinin sonuçları

İşletmeler, yeni çalışanlar bulup onları yetiştirmek ve eğitmek için ya da çalışan yetersizliği olan işletmelerde fazla mesai için zaman ve para harcama durumundadır. Bu nedenle, işten ayrılma niyeti kavramı, işletmeler için maliyet ögesi olarak görülmektedir (Griffin ve Hepburn, 2005; Kitapçı vd., 2013). Diğer bir deyişle, çalışanın almış olduğu işletmeden ayrılma kararı işletmeyi dolaylı ya da doğrudan mali olarak sekteye uğratabilmektedir. Yeni bir çalışan bulmak ve eğitebilmek için harcanan zaman ve giderler işletmeyi doğrudan mali zarara uğrattırırken, işten ayrılacak olan çalışanın iş yükünde çalışma arkadaşlarına yüklenecek olması çalışanların performans ve motivasyonların da azalmasına neden olabileceği durumu da işletmeyi dolaylı olarak mali zarara uğratabilecektir (Yıldız, 2013). Aynı zamanda işten ayrılma eğiliminde olan kişiler ile çalışma arkadaşları arasında olan ilişkilerine zarar vererek, işletme çalışanlarının motivasyonu ile performans düzeylerini de düşürebilecektir (Polat ve Meydan, 2010). İşletme içinde iş faaliyetlerini isteksiz ve gönülsüz olarak yerine getiren çalışanların var olması, misafir memnuniyet ve tatmininin azalmasıyla işletme verimlilik ve etkinliğinin de azalıp zarara uğramasına sebep olabilmektedir (İşçi, 2010: 68).

İşten ayrılma niyetinin gerçekleşmesi çalışanın vermiş olduğu kişisel tercihi ile ilgilidir. Bu nedenle işten ayrılmak isteyen çalışanın yönetici tarafından işten ayrılma sebeplerinin araştırılıp öğrenilmesi, niyetinin değişmesinin sağlanması ya da işletmedeki diğer çalışanlar için gerekli önlemler alınması işletmeler için önem teşkil ettiğinden yarar sağlayabilecektir (Aydın, 2018: 40). Aynı zamanda çalışanların ailevi ve psikolojik problemleri, işletmedeki çabalarının boşa gitme düşüncesi, yeni işine uyum sağlayabilme, sıfırdan eğitim alma gibi sorunları ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma niyeti sürecinin nasıl geliştiği, hangi faktörlerden etkilendiğini belirleyebilmek, çalışanların işten ayrılma niyetinin azalmasında yarar sağlayabilecektir (Avcı ve Küçükusta, 2009). Ayrıca işten ayrılma niyetinin örgüt ve çalışanlar açısından da neticeleri bulunmaktadır. Çalışanın işten ayrılma niyeti örgüt açısından, çalışana verilen eğitimin ve harcanan zamanın boşa gitmesi, üretim ve hizmet aşamasında meydana gelen aksamalar, ayrılmak isteyen çalışanın performansındaki düşüş, yeni çalışan alımlarında yapılacak harcamalar gibi olumsuz sonuçlar yaratabilecekken; örgüt içinde yenilik ve değişimin teşvik edilmesi, verimlilik artışı gibi durumlarda örgüt için olumlu sonuçlara neden olabilmektedir (Moblely, 1982; Gürkan

ve Demiralay, 2013). Çalışanlar için ise, maddi ve manevi oluşabilecek kayıplar, iş değiştirme sebebiyle stres olma, örgüt içindeki çabalarının boşa gitmesi gibi durumlar kişi için olumsuz sonuçlara yol açabilecekken; yeni işinde kariyer geliştirebilme, fazla kazanç elde edebilme ve yeteneklerini gösterebilme imkânı gibi durumlarda olumlu sonuçları beraberinde getirebilecektir (Mobley, 1982).

4.2. Çevik Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

İşten ayrılma niyeti örgüt ile çalışan arasındaki anlaşmazlığın göstergesi olarak ifade edilmektedir. İfade edilen anlaşmazlık sonucunda çalışanların işten ayrılma niyetini gerçekleştirmesi örgütlerde personel devir hızının yükselmesine neden olup örgüt verimliliğini ve etkinliğini azaltabilmektedir. Bu sebeple çalışanların işten ayrılma eğilimleri örgütlerin başarısı açısından önem arz etmektedir (Kumar ve Govindarajo, 2014).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyebilecek en önemli unsurlardan biri yöneticilerin benimsedikleri liderlik davranışlarıdır (Cinnioğlu vd., 2019a). Yöneticilerin doğru kişiyi doğru zamanda doğru işte görevlendirmesi, astlarını karar süreçlerine dahil etmesi, sosyal olanaklar ve iş güvenliği gibi imkânların kalitesini yükseltmesi, personelin çalışma saatlerinde esnek davranmalarına imkân tanınması gibi çevik liderlik özelliklerine sahip olması çalışanların işten ayrılma niyetleri etkileyebilecektir. Bu nedenle yöneticilerin, örgüt rekabet avantajı sağlayıp amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri sağlıklı çalışanlar ile mümkün olabileceğinden, yöneticilerin çalışanların performans düzeyini artırıcı işten ayrılma niyetlerini azaltıcı liderlik davranışları sergilemesi gerekmektedir (Zincirkıran, Çelik, Ceylan ve Emhan, 2015).

Yapılan alanyazın taraması sonucunda, çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyebilecek farklı liderlik türleri üzerinde durulurken, bu çalışmada ele alınan çevik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak modern liderlik özellikleri açısından çevik liderlik ile benzerlik gösterebilen dönüşümcü, stratejik liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Özcan, Vardarlıer, Karabay, Konakay ve Çetin (2012), Tanrıverdi, Akova ve Çiftçi (2016), Alper Ay ve Keleş (2017), Eduardo ve Lacap (2018), Cinnioğlu ve arkadaşları (2019a), Reddy ve Mehta (2019), Labrague, Nwafor ve Tsaras (2020) algılanan dönüşümcü liderlik davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda çalışanların algıladığı dönüşümcü liderlik davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanın istek

ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran onlara güven ve önem veren yeniliğe ve değişime açık dönüşümcü liderlerin çalışanların örgüte bağlılığı ile birlikte başka iş arayışına girmelerini de engelleyebilecektir. Ayrıca Cinnioğlu ve arkadaşları (2019a) da özellikle turizm işletmelerinde dönüşümcü liderin çalışanlarına güven ve önem vermesi, onları motive etmesi, fikir ve düşüncelerini dikkate alması gibi tutumlar sergilemesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmakla beraber işten ayrılma niyetinin azalabileceğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda Labrague ve arkadaşları (2020) dönüşümcü liderlik davranışına sahip liderin altında çalışanların daha yüksek iş memnuniyetine sahip olduklarını söylemişlerdir. Reddy ve Mehta (2019) da özellikle turizm sektöründe iş stresinin çalışanlar üzerinde fazla olduğunu bu durumda çalışanların tükenmişliğine ardından işten ayrılmalarına neden olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu durumu engelleyebilmek için de otel işletmesi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik anlayışına benzer liderlik davranışını benimsemeleri gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Güllüce, Kaygın, Zengin, Sağbaş ve Karabal (2019) ise stratejik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla 369 çalışan üzerinde bir anket çalışması yapmışlardır. Yapmış oldukları anket çalışması sonuçlarında stratejik liderlik davranışının çalışanın işten ayrılma niyetini anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanlarının fikirlerine önem vererek amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri konusunda motive edip yenilikçilik sağlayabilen liderlerin, çalışanlarının farklı arayış içerisine girmelerini engelleyerek işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlayabileceğini ifade etmişlerdir.

4.3. İş Performansının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Eş zamanlı üretim ve tüketim özelliğine sahip otel işletmelerinde çalışanların örgüt içinde sergiledikleri performans düzeyleri işten ayrılma niyetlerini olumsuz ya da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Bozkurt ve Demirel, 2019). Özellikle çalışanların fazla iş stres ve yükümlülüğü altında olmaları, fikir ve düşüncelerinin önemsenmemesi, örgüt içinde ödüllendirilip teşvik edilmemeleri durumunda çalışan performansının düşmesi ile birlikte başka iş arayışında bulunabileceklerdir (Shouksmit, 1994) Bu durum da düşük örgüt verimliliğine ve verilen hizmet kalitesinin azalmasına sebebiyet verebilecektir (Ford, Sivo, Fottler, Dickson, Bradley ve Johnson, 2006). Bu nedenle örgüt içinde çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen etkenler belirlenip azaltıcı önlemler alınmalı ve performanslarını arttırıcı yöntemler kullanılmalıdır (Kanbur, 2018). Alanyazın incelendiğinde de iş performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmek

amacıyla bazı araştırmacılar çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Van Scotter (2000), Veloulsou ve Pamgyrakis (2004), Bartram, Casimir, Djurkovic, Leggat ve Andstanton (2012), Murrar ve Hamad (2013), Akgündüz, Akdağ, Güler ve Sünnetçioğlu (2014), H. Özdemir ve Yaylı (2014), Kanbur (2018) iş performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çalışma gerçekleştirmişlerdir. Gerçekleştirmiş oldukları çalışma sonucunda iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Diğer bir deyişle çalışan performansı ile işten ayrılma niyeti arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Sözü edilen doğrusal ilişkiye göre performans düzeyinin yükselmesi işten ayrılma niyetini azaltırken performans düzeyinin azalması ise çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırabilecektir (Beğenirbaş ve alışkan, 2014).

Çalışanların örgüt içinde tatmin ve motive edilmemesi, istek ve ihtiyaçlarının önemsenmemesi, onlara önem ve güven verilmemesi çalışan performansının azalması ile birlikte işten ayrılmalara neden olabilecektir (Kara ve Kaya, 2020). Özellikle otel işletmelerinde çalışma saatlerinin belirsiz olması, çalışanlar üzerinde fazla iş yükünün bulunması, yönetici ile çalışan arasındaki ilişki ve etkileşimin zayıf olması, terfi ve ödüllendirme sisteminin yetersizliği de çalışanlar üzerinde iş stresine neden olabilmektedir (Kendir, 2020). Yüksek iş stresi ile beraber çalışanlarda tükenmişlik düzeyinin artmasına (Yirik, Ören ve Ekici, 2014), örgüte olan bağlılığının azalmasına (Akpulat, Üzümcü ve Karacan, 2016), performans düzeyinin düşmesine (Holston-Okae, 2018; Khuong ve Linha, 2020) ve iş tatmininin azalması (Chuang ve Lei, 2011; Sökmen ve Sezgin, 2017) ile de işten ayrılma niyeti (Onay ve Kılıcı, 2011; Hwang, Park, Chang ve Kim, 2014; Akova, Emiroğlu ve Tanrıverdi, 2015; Kendir, 2020) gibi negatif sonuçları ortaya çıkarabilecektir. Bu nedenle otel işletmeleri, çalışanlarının iş performansını arttıracak faaliyetlerde bulunup onların yaptıkları işten tatmin olmalarını ve örgüte bağlılığını sağlayarak işten ayrılma eğilimlerini engelleyebilmelidirler (Sökmen ve Sezgin, 2017).

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve aracı, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırma model ve hipotezi, araştırma sınırlılık ve varsayımları, pilot (ön test) uygulaması ve araştırma bulguları hakkında bilgiler yer sunulmuştur.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Eş zamanlı üretim ve tüketim özelliğine sahip otel işletmelerinde, işletme verimliliğini etkileyip değişkenlik gösterebilen önemli kaynaklardan biri çalışan performansdır. Bunun nedeni ise otel işletmelerinde çalışan iş performansının yüksek olmasının; çalışanların örgütsel bağlılığını (Çekmecelioğlu ve Pelenk, 2015; Uludağ 2018; Karakoç, 2018) ve iş tatmin düzeylerini (Tekingündüz, Kurtuldu ve Eğilmez, 2016; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008) arttırabilirken işten ayrılma niyetlerini (Veloulsou ve Pamgyrakis, 2004; Murrar ve Hamad, 2013; Kanbur, 2018) azaltabilecek olmasıdır. Diğer bir ifade ile örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi, başarısı, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından çalışanların sergilediği performans düzeyleri önem arz etmektedir (Uludağ, 2018). Otel işletmelerinin verimliliğini etkileyebilecek bir diğer önemli unsur ise çalışanların işten ayrılma niyetleridir. Çünkü otel işletmesi çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artması durumunda aynı oranla işletme ile bağlılıklarının ve özdeşleşmelerinin zayıflamasına, performanslarının da azalmasına neden olabilmektedir (Mauno, Cuyper, Tolvanen, Kinnunen ve Makikangas, 2014; Lee ve Jeong, 2017; Bozkurt ve Demirel, 2019). Bu durumda işletme verimliliğinin azalması ile verilen hizmetin kalitesinin düşmesine ve yüksek maliyete neden olabilecektir (Gülertekin Genç ve Gümüş, 2017). Genel olarak özellikle rekabetin yoğun olduğu otel işletmeleri için yüksek performans sergileyen çalışanların elde edilip kaybedilmemesinin kilit rol oynadığı söylenebilir (Bozkurt ve Demirel, 2019). Otel çalışanlarının yüksek performans düzeylerini ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilecek faktörlerden biri ise yöneticilerin benimsedikleri liderlik davranışlarıdır (Kale, 2015). Bu sebeple otel çalışanlarının iş performans düzeyleri ile işten ayrılma niyetlerinin otel işletmelerinin başarısını etkilediği için yöneticilerin tercih ettikleri liderlik anlayışlarının çalışan performansına ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisini tespit etmek önem arz etmektedir. Bu noktada otel işletmesi yöneticilerinin benimsemiş oldukları çevik liderlik davranışının çalışan performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğu sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Bu sorun kapsamında araştırmanın temel amacı, çalışanların yöneticilerinde algıladıkları çevik liderlik

davranışının çalışan performansına ve işten ayrılma niyetine olan etkisini tespit etmek ve iş performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Otel işletmesi çalışanlarının çevik liderlik algısının, iş performanslarının ve işten ayrılma niyetlerinin hangi seviyede olduğunu ortaya çıkarmak ise bu araştırmanın alt amaçlarındandır. Çalışmada otel işletmesi çalışanları kendi performans düzeylerine öz değerlendirme de bulunmuştur.

Alanyazın incelemesi yapıldığında, araştırmacıların iş performansını etkileyebilecek farklı liderlik türlerine odaklandığı görülürken, bu çalışmada ele alınan çevik liderlik davranışına yönelik yapılmış çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Aynı zamanda çevik liderlik ile ilgili kısıtlı sayıda çalışma olduğundan ve mevcut çalışmalarda eğitim öğretim alanına yönelik olduğundan turizm alanındaki literatür boşluğunu doldurma açısından önem teşkil etmektedir. Bu nedenle çalışma sonucunda elde edilecek bulgular, alanyazındaki eksikliğin giderilmesine yarar sağlayabilecektir.

5.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde algılanan çevik liderlik tarzı, çalışanların iş performansı düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunurken, ikinci bölümde demografik sorular yer almaktadır. Anketimizde yer alan demografik sorularda, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı (1945-1964, 1965-1977, 1978-1994, 1995-2003), eğitim durumu(ilköğretim, lise, ön lisans, lisans, lisansüstü, diğer), turizm eğitimi alma durumu, çalıştığı bölümü (yiyecek içecek, ön büro, kat hizmetleri, satış pazarlama, diğer), aylık geliri (2500 TL ve altı, 2501-3500 TL, 3501-4500 TL, 4501-5500 TL, 5501 TL ve üzeri) ve işletmede çalışma süresi (bir yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 10 yıl ve üstü) gibi kapalı uçlu ifadeler yer almaktadır.

5.2.1. Çevik liderlik ölçeği

Araştırmada katılımcıların çevik liderlik algılarını ölçmek için Akkaya vd. (2020) tarafından geliştirilen Cronbach Alfa değeri 0,94 olan çevik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Çevik liderlik ölçeği toplamda 6 boyut ve 32 ifadeden oluşmaktadır. Çevik liderlik ölçeğinde yer alan 1-8 arası ifadeler çevik liderlik boyutunun sonuç odaklılık boyutunu, 9-16 arası ifadeler takım odaklı boyutu, 17-21 arası ifadeler yetkinlik boyutunu, 22-26 arası ifadeler esneklik boyutunu, 27-29 arasındaki ifadeler hızlılık boyutunu, 30-32 arasında yer alan ifadeler değişim odaklılık boyutunu ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Sonuç odaklılık boyutunda yer alan ifadeler; “Doğru kişiyi doğru zamanda doğru işte görevlendirir”,

“Yenilikçi fikirleri ve uygulamaları ödüllendirir”, takım odaklılık boyutundaki ifadeler; “Çalışanları motive eder”, “Bireysellik yerine takım işbirliğine önem verir”, yetkinlik ölçeğinde yer alan ifadeler ise; “Çalışanlarını ikna etme becerisi yüksektir”, “Çevresel ve teknolojik değişimlere firmamızı önceden hazırlar” şeklindedir. Esneklik boyutunda da “Farklı ürün ve modeller üretmek için esnek planlar yapar”, “Personelin çalışma saatlerinde esnek davranmalarına imkân tanır”, hızlılık ölçeğinde “Müşteriye en kısa zamanda ürün ve hizmet ulaştırmaya önem verir”, “Üretim süreçlerindeki karar alma hızı yüksektir”, değişim odaklılık ölçeğinde ise “Çevresel ve teknolojik değişimleri hisseder”, “Müşterilerin beklenti ve isteklerindeki değişikliklere en kısa sürede cevap vermeye gayret gösterir” şeklindeki ifadeler yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li likert (1 Kesinlikle Katılmıyorum ile 5 Kesinlikle Katılıyorum) ölçeği ile cevaplandırılmıştır.

5.2.2. İş performansı ölçeği

Çalışanların performans düzeyini ölçebilmek için; Kirkman ve Rosen ile Sigler ve Pearson tarafından geliştirilip Çöl (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış olan, geçerlilik ve güvenilirliği birçok çalışmada sağlanmış olan (Ünal ve Günay, 2016; Tekingündüz vd., 2016; A., Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017; Uludağ, 2018; Karakoç, 2018) iş performans ölçeği kullanılmıştır. İş performans ölçeğinde tek boyut ve dört ifade bulunmaktadır. Performans ölçeğinde ise; “İş hedeflerine fazlasıyla ulaşıyorum”, “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım”, “Sunduğum hizmet ve kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li likert (1 Hiçbir Zaman ile 5 Her Zaman) ölçeği ile cevaplandırılmıştır. Bu çalışmada otel işletmeleri çalışanlarının performans düzeyleri kendileri tarafından değerlendirilmiştir.

5.2.3. İşten ayrılma niyeti ölçeği

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için de; Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen geçerliliği ve güvenilirliği birçok çalışmada sağlanmış olan (Şahin, 2011; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Tanrıverdi vd., 2018; Cinnioğlu, 2019; Aydemir ve Akdoğan, 2019) ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte tek boyut ve üç ifade bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetindeki ölçekte ise; “Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum”, “Bazen işimden ayrılmayı düşünüyorum” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li likert (1 Hiçbir Zaman ile 5 Her Zaman) ölçeği ile cevaplandırılmıştır.

Çalışmamızda ilk olarak anket uygulaması gerçekleştirilmeden önce İskenderun Teknik Üniversitesi etik kurulu tarafından 28/12/2020 tarihinde etik kurul onayı alınmıştır. Daha sonra anket uygulaması Aralık 2020- Mart 2021 tarihleri arasında yüz yüze ve online olarak yapılmıştır. Toplamda 460 anket verisi elde edilmiştir. Hatalı ve eksik görülen anket verileri çıkarıldıktan sonra 442 tane anket verisi analize dâhil edilmiştir.

5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini; Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri, örneklemini ise; Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı 442 otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. 22 tane beş yıldızlı otel işletmelerinden veriler elde edilmiştir. Kurumsal örgüt yapısına sahip olmaları ve otel işletmesi yöneticileri ile insan kaynakları uygulamalarının daha profesyonel olması nedeniyle beş yıldızlı otel işletmeleri tercih edilmiştir. Ülkemizde turist yoğunluğunun en fazla olduğu ve en fazla beş yıldızlı otel işletmelerinin bulunduğu illerden biri olması nedeniyle de Antalya ili tercih edilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığına göre 2020 yılında Antalya ilinde faaliyet gösteren toplamda 407 beş yıldızlı otel işletmesi ve tatil köyü bulunmaktadır (<https://antalya.ktb.gov.tr/>). Bu 407 beş yıldızlı otel işletmeleri ve tatil köyü içerisinde 20'ye yakın otel işletmelerinde faaliyet gösteren 442 otel işletmesi çalışanlarına ulaşılmıştır. Ancak bu otellerde çalışan personel sayısının net olarak bilinmemesi nedeni ile evren sınırsız evren olarak kabul edilmiş ve bu durumdan dolayı örneklem sayısı 384 kişi olarak belirlenmiştir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005: 123; Ural ve Kılıç, 2013: 43). Aynı zamanda örneklem büyüklüğünün güvenilir olabilmesi için de ölçekte yer alan ifade sayısının 10 katı kadar olması gerekmektedir (Kline, 2011). Bu nedenle ölçekte toplam 35 ifade olduğundan dolayı örneklem sayısının 350 ve üstü olması gerekmektedir. Örneklem içinde yer alan kişilerin seçiminde ise basit tesadüfi (basit rassal örnekleme) örneklem yöntemi kullanılmıştır.

5.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Çizelge 5.1.'de çalışma içinde ele alınan Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir.

Çizelge 5.1. Katılımcıların demografik özellikleri

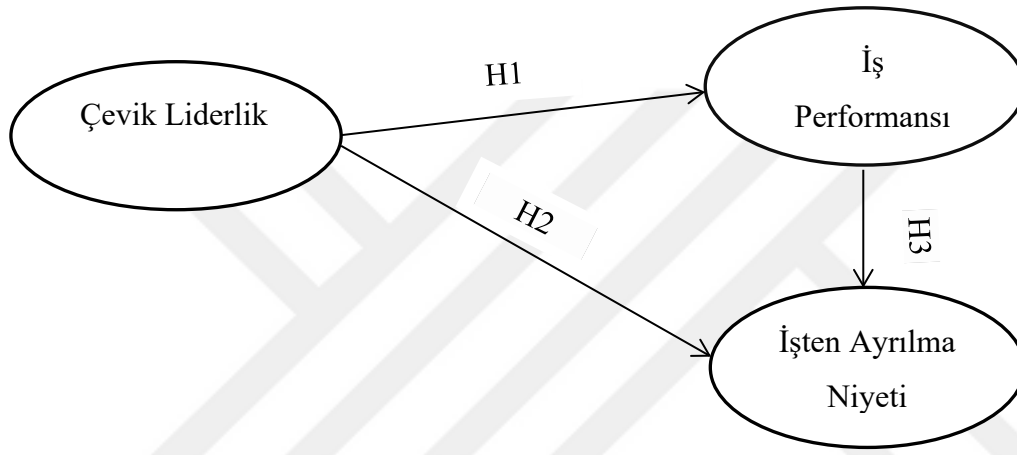
Değişkenler	Gruplar	F	%	Değişkenler	Gruplar	F	%
Cinsiyet	Erkek	278	62,9	Turizm Eğitimi	Evet	239	54,1
	Kadın	164	37,1		Alma Durumu	Hayır	203
	Toplam	442	100		Toplam	442	100
Değişkenler	Gruplar	F	%	Değişkenler	Gruplar	F	%
Medeni Durum	Evli	113	25,6	Çalışılan Departman	Yiyecek İçecek	72	16,3
	Bekar	329	74,4		Ön büro	66	14,9
					Kat Hizmetleri	71	16,1
					Satış Pazarlama	79	17,9
					Diğer	154	34,9
	Toplam	442	100		Toplam	442	100
Değişkenler	Gruplar	F	%	Değişkenler	Gruplar	F	%
Yaş	1945-1964	15	3,4	Aylık Gelir (TL)	2500 TL ve altı	135	30,5
	1965-1977	31	7,0		2501-3500 TL	127	28,7
	1978-1994	204	46,2		3501-4500 TL	83	18,8
	1995-2003	192	43,4		4501-5500 TL	52	11,8
					5501 TL ve üstü	45	10,2
	Toplam	442	100		Toplam	442	100
Değişkenler	Gruplar	F	%	Değişkenler	Gruplar	F	%
Eğitim Durumu	İlköğretim	17	3,8	Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	Bir yıldan az	111	25,1
	Lise	91	20,6		1-5 yıl	224	50,7
	Ön lisans	67	15,2		6-10 yıl	75	17,0
	Lisans	195	44,1		10 yıl ve üstü	32	7,2
	Lisansüstü	52	11,8				
	Diğer	20	4,5				
	Toplam	442	100		Toplam	442	100

Anket çalışmasına katılan katılımcıların %62,9'u erkek, %44,1'i ise lisans düzeyinde eğitime sahip, %46,2'si 1978-1994 yaş aralığında yer alan çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %54,1'i turizm eğitimi almışken %45,9'u turizm eğitimi almamıştır ve %34,9'u ise otel işletmesi içinde diğer departmanlarda çalışmaktadır. Ayrıca Çizelge 6.1. incelendiğinde katılımcıların %74,4'ünün bekâr çalışanlardan oluştuğu, %50,7'sinin mevcut

işletmede 1-5 yıl arasında bir deneyime sahip olduğu ve %30,5'inin de 2500 TL ve altı aylık gelir elde ettiği görülmektedir.

5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yapılan alanyazın incelemesi sonucunda (Arman vd., 2018; Eduardo ve Lacap, 2018; Reddy ve Mehta, 2019; Akca, 2020; Kara ve Kaya, 2020; Labrague vd., 2020) çevik liderliğin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik geliştirilen model ve hipotezler şu şekildedir:



Şekil 5.1. Araştırma modeli

H1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları çevik liderlik davranışı iş performans düzeylerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları çevik liderlik davranışı işten ayrılma düzeylerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3: Otel işletmeleri çalışanlarının iş performans düzeyleri işten ayrılma niyetlerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu araştırmanın birtakım sınırlılıkları ve varsayımları bulunmaktadır. Araştırmada varsayım ve sınırlılıklardan ilk olarak anket sorularının tüm çalışanlar tarafından objektif olarak değerlendirildiği ve anketteki ifadelerin kendi konularını ölçebileceği varsayılmaktadır.

Coğrafi bölge olarak ise Antalya ili ile sınırlandırılmıştır. Bunun nedeni de en fazla beş yıldızlı otel işletmelerinin bu coğrafi bölgede yer alması, turist yoğunluğunun fazlalığı ile turizm açısından önem taşımasından kaynaklanmaktadır. Sektörel olarak çalışma, konaklama endüstrisi içerisinde yer alan otelcilik sektörü, işletme kapsamında ise Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Zamansal sınırlılık açısından da 2020 yılında ankete katılan otel işletmeleri çalışanlarının görüş ve fikirleri ile sınırlı olmaktadır.

5.7. Anketlerin Pilot (Ön Test) Uygulaması

Çalışmada beş yıldızlı otel işletmelerinde faaliyet gösteren çalışanların çevik liderlik, iş performansı ve işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla üç farklı ölçekten yararlanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek ifadelerinin birçok farklı çalışmada geçerlilik ve güvenilirliklerinin kabul edilir seviyede olduğunun belirlenmesine rağmen bu çalışmada da güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapıldığında diğer çalışmalar arasında farklılıklara rastlanırsa ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin yeniden gözden geçirilmesi gerekebilmektedir (Demirali, 1995; Ercan ve Kan, 2004; Karakoç ve Dönmez, 2014). Bunun nedeni ise, başka çalışmaların farklı kültür ve zaman dilimlerinde test edilmiş olmasıdır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini belirlemek amacıyla kapsam/içerik geçerliliği yapılmıştır. Kapsam/içerik geçerliliği, ölçüm araçlarında yer alan ifade yapılarının ölçüm amacına uygun olup olmaması, ölçmek istenilen alanı temsil edip etmemesi gibi benzer durumlarla ilgili uzman kişilerin görüşüne başvurup uygun olanın tespit edilmesi olarak tanımlanabilir (Karasar, 2002: 151). Bu doğrultuda anketler yapılmadan önce konusunda uzman kişilere ölçekte yer alan ifadeler, ifadelerin yeterliliği, anlaşılabilirliği ve içeriği incelenmiş ve elde edilen görüşler doğrultusunda anket düzenlenmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini tespit etmek için ise beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 55 çalışan üzerinde öncelikle pilot (ön test) uygulaması yapılmıştır. Pilot araştırması sonucunda ölçekteki ifadelerde herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek olmadığı belirlenmiştir.

Çizelge 5.2. Ölçeklerin ön test uygulamasındaki cronbach alfa katsayıları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları
Çevik Liderlik Ölçeği	32	,967
İş Performans Ölçeği	4	,844
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	3	,883

Bununla birlikte ön test sonucunda ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri belirlenmiş ve sonuçlar Çizelge 5.2.' de verilmiştir. Çizelge 5.2'de yer alan beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 55 çalışan üzerinden elde edilen veriler incelendiğinde üç farklı ölçeğinde güvenilirlik analizinin ($0.80 < \alpha < 1.00$) kabul edilir seviyede (Yıldız ve Uzunsakal, 2018) olduğu tespit edildiği için anket verilerinin toplanmasına devam edilmiştir. Ayrıca pilot (ön test) uygulaması için elde edilen 55 veri de diğer analizlere dâhil edilmemiştir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

İlk bölümde çalışmada yararlanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin istatistiklere, katılımcıların değişkenlere ilişkin algı düzeylerine, hipotezlerin ve modelin test edilmesine yönelik analizlere ve analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

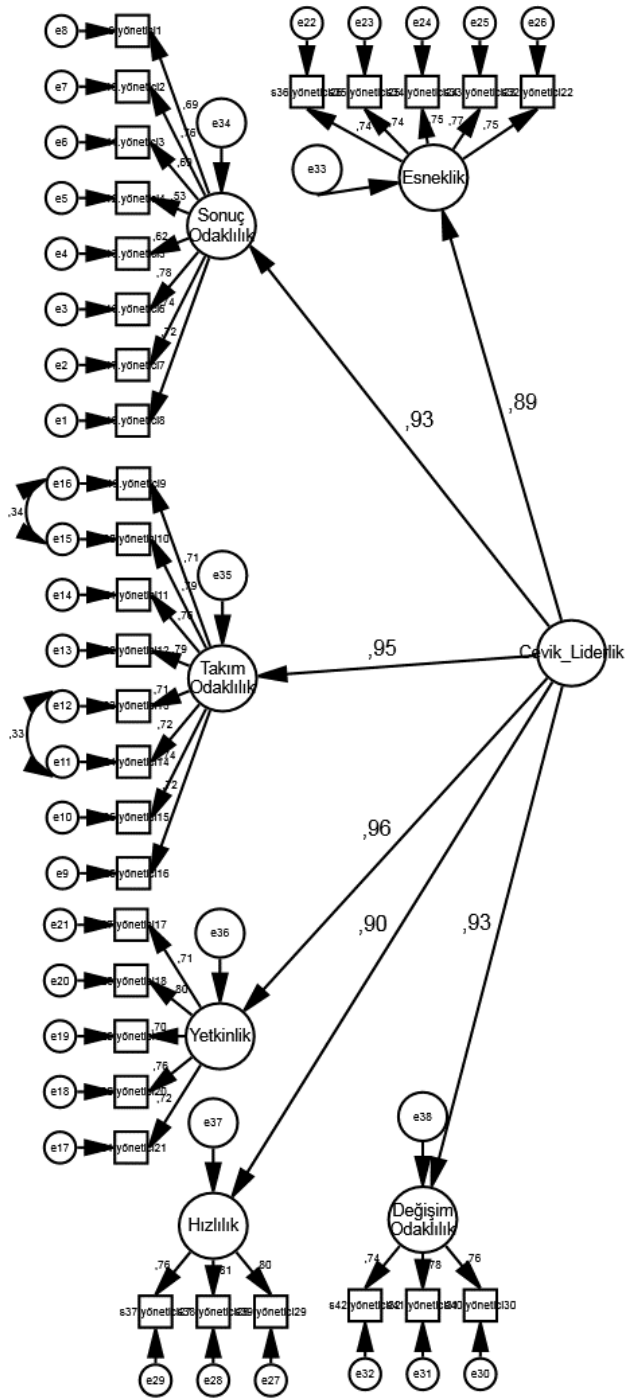
6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği, faktör analizleri hakkındaki bilgilere yer sunulmuştur.

6.1.1. Çevik liderlik ölçeğine yönelik faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları

Araştırmada kullanılan çevik liderlik ölçeğinin, ölçek yapısını doğrulamak için ve ölçeğin orijinal boyutlarının yapmış olduğumuz çalışmada da geçerliliğini tespit etmek amacıyla DFA (doğrulayıcı faktör analizi) tercih edilmiştir.

Ölçeğe ait yol analizi değerlerinde yüksek seviyede olan düzeltme indekslerine sahip hata terimleri birbirine bağlanarak modelin uyum iyiliği değerleri yükseltilmiştir. Şekil 6.1. de yer alan çevik liderlik ölçeğine ilişkin elde edilen faktör yapısının kabul edilebilir bir uyuma (CMIN/DF= 3,14; RMSEA= ,07; GFI= ,86; AGFI= ,90; CFI= ,95; TLI= ,92; IFI= ,90) sahip olduğu söylenebilir (Meydan ve Şeşen, 2015: 23).



Şekil 6.1. Çevik liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modeli

Çizelge 6.1.'de ise çevik liderlik ölçeğine ilişkin faktör boyutlarının Cronbach Alfa değerleri verilmektedir.

Çizelge 6.1. Çevik liderlik ölçeğinin ve alt boyutlarının cronbach alfa değeri

Boyutlar	Cronbach Alfa	İfade Sayısı
Sonuç Odaklılık	,879	8
Takım Odaklılık	,911	8
Yetkinlik	,858	5
Esneklik	,866	5
Hızlılık	,834	3
Değişim Odaklılık	,805	3
Genel Çevik Liderlik	,967	32

Tabloda yer alan verilere göre çevik liderlik ölçeğinin güvenilirliğinin ($0.80 < R_2 < 1.00$) yüksek düzeyde (Yıldız ve Uzunsakal, 2018) olduğu söylenebilir.

6.1.2. İş performansı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğine yönelik bulgular

İş performansı ölçeğine ilişkin olarak yapılan AFA sonucunda iş performansı ölçeğinin KMO değerlerinin 0,798 ve Barlett küresellik testinin de ($p=.000$) anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Genellikle açımlayıcı faktör analizinde KMO değerinin 0,60'tan büyük olması ve Bartlett's test değerlerinin ise anlamlı ($p < 0,05$) çıkması ve aynı zamanda faktör yüklerinin 0,30'dan büyük olması beklenmektedir. Bu bilgi doğrultusunda elde edilen bulgulara göre ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir (İslamoğlu ve Alınacıık 2014: 396). Ayrıca iş performansı ölçeğin özdeğerlerinin 1'den büyük tek boyut olduğu ve toplam varyansının da % 68,223 olduğu görülmektedir. Elde edilen boyut ise ölçeğin orijinal ismine bağlı olarak adlandırılmıştır. Toplamda dört ifadeden oluşan iş performansı ölçeğinin cronbach alfa değerinin 0,844 bulunması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Çizelge 6.2.).

Çizelge 6.2. İş performansı ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi

Faktörler	Faktör	Açıklanan	Cronbach Alfa
Faktör 1: İş Performansı	Yükleri	Varyans (%)	
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,861	68,223	,844
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,836		
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,832		
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,773		

6.1.3. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğine yönelik bulgular

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin KMO değerinin 0,746, Barlett küresellik testinin ($p=0.000$) ise anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Çizelge 6.3. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi

Faktörler	Faktör	Açıklanan	Cronbach Alfa
Faktör 1: İşten Ayrılma Niyeti	Yükleri	Varyans (%)	
Bazen işimden ayrılmayı düşünüyorum.	,904	81,118	,883
Büyük bir ihtimalle önümüzdeki yıl başka bir iş bakacağım.	,902		
Bazen işimden ayrılmayı düşünüyorum.	,896		

Elde edilen bulgulara göre işten ayrılma niyeti ölçeğinin KMO değerinin 0,60'tan büyük olması ve Bartlett's test değerlerinin ise anlamlı ($p < 0,05$) çıkması ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık 2014: 396). Aynı zamanda işten ayrılma niyeti ölçeğinin özdeğerlerinin 1'den büyük tek boyut olduğu ve boyutun açıkladığı toplam varyans oranının da toplam % 68,223 olduğu belirlenmiştir. Elde edilen boyut ise ölçeğin orijinal ismine bağlı olarak adlandırılmıştır. Toplamda üç ifadeden oluşan ve

cronbach alfa değerinin 0,883 olarak bulunmuş olan işten ayrılma niyeti ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Çizelge 6.3.).

6.2. Katılımcıların Değişkenlere Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çizelge 6.4.'de bulunan katılımcıların çevik liderlik algı düzeyleri incelendiğinde, çalışmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları çevik liderlik davranışının sonuç odaklılık (3,72) boyutu, takım odaklılık (3,69) boyutu, yetkinlik (3,76) boyutu, esneklik (3,67) boyutu, hızlılık (3,78) boyutu, değişim odaklılık (3,78) boyutu ve genel çevik liderlik algı düzeyinin (3,72) yüksek düzeye yakın olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Çizelge 6.4. Katılımcıların çevik liderlik algı düzeyleri

Değişkenler	N	Min.	Max.	Ort.	S.s.
Sonuç Odaklılık	442	1,00	5,00	3,72	,865
Takım Odaklılık	442	1,00	5,00	3,69	,923
Yetkinlik	442	1,00	5,00	3,76	,920
Esneklik	442	1,00	5,00	3,67	,969
Hızlılık	442	1,00	5,00	3,78	,992
Değişim Odaklılık	442	1,00	5,00	3,78	,989
Genel Çevik Liderlik	442	1,00	5,00	3,72	,826

Çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetleri düzeylerinin bulunduğu Çizelge 6.5. incelendiğinde, çalışanların iş performans düzeyinin (3,97) yüksek düzeyde olduğu işten ayrılma niyetleri düzeyinin ise (2,54) düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Çizelge 6.5. Katılımcıların iş performansı ve işten ayrılma niyeti düzeyleri

	n	Min.	Max.	Ort.	S.s.
İş Performansı	442	1,00	5,00	3,97	,879
İşten Ayrılma Niyeti	442	1,00	5,00	2,54	1,155

6.3. Çevik Liderlik ve İş Performans Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Otel işletmesi çalışanlarının çevik liderlik algıları ile iş performans düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve Çizelge 6.6.'da verilmiştir.

Genel olarak 0,5-0,8 arasındaki korelasyona güçlü korelasyon adı verilmektedir (Ural ve Kılıç, 2013: 243-247). Bu bağlamda korelasyon analizi sonuçlarının yer aldığı Çizelge 6.6. incelendiğinde, çevik liderlik ile iş performansı arasında pozitif yönde, güçlü (r: ,573) ve anlamlı bir ilişki ($p < .001$) olduğu tespit edilmiştir. Çevik liderliğin alt boyutları ile iş performansı arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında ise, iş performansı ile sonuç odaklılık (r: ,512) takım odaklılık (r: ,506), hızlılık (r: ,546) ve değişim odaklılık (r: ,570) arasında pozitif yönde anlamlı ($p < .001$) ve güçlü bir ilişki olduğu, yetkinlik (r: ,477), esneklik (r: ,485) arasında ise orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($p < .001$) görülmektedir. Genel olarak tablodaki bulgulara göre belirtilen değişkenler arasında anlamlı, doğrusal ve pozitif yönlü ilişki olduğunu söylenebilir.

Çizelge 6.6. Çevik liderlik ve iş performans düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Genel Çevik Liderlik	1							
2-Sonuç Odaklı	,917**	1						
3-Takım Odaklı	,929**	,834**	1					
4-Yetkinlik	,896**	,779**	,786**	1				
5-Esneklik	,860**	,717**	,726**	,736**	1			
6-Hızlılık	,828**	,694**	,701**	,712**	,719**	1		
7-Değişim Odaklılık	,839**	,692**	,737**	,748**	,691**	,736**	1	
8-İş Performansı	,573**	,512**	,506**	,477**	,485**	,546**	,570**	1

**. $p < .001$ değerinde anlamlı.

Çevik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Çizelge 6.7.'de yer alan çevik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=214,788$;

$p < 0,00$). Aynı zamanda çevik liderliğin iş performansı üzerindeki değişimin %32'sini açıkladığı ve çevik liderlik davranışındaki bir birimlik artışın iş performansı üzerinde 0,60'lık bir artışa neden olabileceği tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle otel işletmesi yöneticilerinin çevik liderlik davranışı sergilemeleri, çalışanların performans düzeylerini de arttıracaktır. Çizelge 6.7 de yer alan otokorelasyonu (ardışık hata terimlerinin bağımlı olup olmadığını) test etmek amacıyla kullanılan Durbin-Watson katsayısının 1,5 ile 2,5 aralığında olması beklenmektedir (Kalaycı, 2010: 264). Çizelgedeki bulgulara göre de, Durbin-Watson değerininin (1,583) 1,5 ile 2,5 arasında olması değişkenler arasında otokorelasyon sorununun olmadığı görülmektedir.

Çizelge 6.7. Çevik liderliğin iş performans düzeyine etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişken	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	T	ANOVA	P
Çevik Liderlik	,328	,326	,609	1,709	214,788	14,656	,000	,000
Bağımlı değişken: İş Performansı								
DW: 1,583								

Elde edilen analiz bulgularına göre H1 hipotezi ile ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

H1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları çevik liderlik davranışı iş performans düzeylerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir, hipotezi desteklenmiştir ($p < 0,00$).

6.4. Çevik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Otel işletmesi çalışanlarının çevik liderlik alguları ile işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve Çizelge 6.8.'de verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarının yer aldığı Çizelge 6.8. incelendiğinde, çevik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde, düşük ($r: -,215$) ve anlamlı bir ilişki ($p < .001$) olduğu tespit edilmiştir. Çevik liderliğin alt boyutları ile iş performansı arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında ise, işten ayrılma niyeti ile sonuç odaklılık ($r: -,228$) takım odaklılık ($r: -,222$), yetkinlik ($r: -,176$), esneklik ($r: -,130$), hızlılık ($r: -,163$) ve değişim odaklılık ($r: -,178$) arasında negatif yönde anlamlı ($p < .001$) ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Genel olarak tablodaki bulgulara göre

belirtilen değişkenler arasında anlamlı, doğrusal ve negatif yönlü ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Çizelge 6.8. Çevik liderlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye yönelik Korelasyon analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Genel Çevik Liderlik	1							
2-Sonuç Odaklı	,917**	1						
3-Takım Odaklı	,929**	,834**	1					
4-Yetkinlik	,896**	,779**	,786**	1				
5-Esneklik	,860**	,717**	,726**	,736**	1			
6-Hızlılık	,828**	,694**	,701**	,712**	,719**	1		
7-Değişim Odaklılık	,839**	,692**	,737**	,748**	,691**	,736**	1	
8-İşten Ayrılma Niyeti	-,215**	-,228**	-,222**	-,176**	-,130**	-,163**	-,178**	1

**. $p < .001$ değerinde anlamlı.

Çevik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Çizelge 6.9.'da yer alan çevik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=21,226$; $p < 0,00$). Aynı zamanda çevik liderliğin işten ayrılma niyetindeki değişimin %0,46'sını açıkladığı ve çevik liderlik davranışındaki bir birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde -,300'lük bir azalmaya neden olabileceği tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile otel işletmesi yöneticilerinin çevik liderlik davranışı sergilemeleri, çalışanların işten ayrılma niyetlerini de azaltabilecektir.

Çizelge 6.9. Çevik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişken	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	T	ANOVA	P
Çevik Liderlik	,046	,044	-,300	3,665	21,226	-4,607	,000	,000
Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti								
DW: 1,853								

Çizelge 6.9 da yer alan otokorelasyonu (iki değişken arasında hata terimlerinin ardışık bağımlı olup olmadığını) tespit etmek amacıyla kullanılan Durbin-Watson katsayısının 1,5 ile 2,5 aralığında olması gerekmektedir (Kalaycı, 2010: 264). Bu bilgiler doğrultusunda çizelgede yer alan Durbin-Watson değerine bakıldığında (1,853) 1,5 ile 2,5 arasında olması değişkenler arasında otokorelasyon sorununun olmadığı görülmektedir.

Elde edilen analiz bulgularına göre H2 hipotezi ile ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

H2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları çevik liderlik davranışı işten ayrılma düzeylerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir, hipotezi desteklenmiştir ($p < 0,00$).

6.5. İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Otel işletmesi çalışanlarının sergiledikleri performansları ile işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve Çizelge 6.10.'da verilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda iki değişkenin korelasyon analizi sonuçlarının yer aldığı çizelge 6.10. incelendiğinde, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde, anlamlı ($p < .001$) ve düşük düzeyde ($r: -,198$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle tablodaki bulgulara göre belirtilen değişkenler arasında anlamlı, doğrusal ve negatif yönlü ilişki olduğunu, aynı zamanda çalışanların iş performans düzeyinin artmasının işten ayrılma niyetini azaltabileceğini söyleyebiliriz.

Çizelge 6.10. İş performansı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi

Değişkenler	1	2
1-İş Performansı	1	
2-İşten Ayrılma Niyeti	-,198**	1

**. $p < .001$ değerinde anlamlı.

İş performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla da basit regresyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 6.11. İş performansının işten ayrılma niyeti düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişken	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	T	ANOVA	P
İş Performansı	,039	,037	-,151	4,364	17,940	-4,236	,000	,000
Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti								
DW: 1,897								

İş performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarının yer aldığı Çizelge 6.11.'e bakıldığında kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=17,940$; $p < 0,00$). Aynı zamanda iş performansının işten ayrılma niyetindeki değişimin %0,39'unu açıkladığı ve iş performansındaki bir birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde -,15'lik bir azalmaya neden olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle otel işletmesi çalışanlarının iş performans düzeylerinin yüksek olması işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir.

Durbin-Watson iki değişken arasında hata terimlerinin ardışık bağımlı olup olmadığını (otokorelasyonu) test etmek amacı ile kullanılan, değerlerinin 1,5 ile 2,5 aralığında olması beklenen bir yaklaşımdır (Kalaycı, 2010: 264). Bu bilgiler doğrultusunda Çizelge 6.11'de yer alan Durbin-Watson değerinin (1,897) 1,5 ile 2,5 değerleri arasında olması değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre H3 hipotezi ile ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

H3: Otel işletmeleri çalışanlarının işten ayrılma niyetleri iş performans düzeylerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir, hipotezi desteklenmiştir ($p < 0,00$).

Araştırma kapsamında yapılan alanyazın taramasına bağlı kalınarak araştırma modeli ile birlikte 3 tane hipotez geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezlerin yapılan analizlerle desteklenip desteklenmeme durumu Çizelge 6.12.'de verilmiştir.

Çizelge 6.12. Araştırma hipotezlerinin sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
1.	Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları çevik liderlik davranışı iş performans düzeylerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Desteklendi ($p < 0,00$).
2.	Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları çevik liderlik davranışı işten ayrılma düzeylerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Desteklendi ($p < 0,00$).
3.	Otel işletmeleri çalışanlarının iş performans düzeyleri işten ayrılma niyetlerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Desteklendi ($p < 0,00$).

7. ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI

Araştırma kapsamında ilk olarak otel işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları çevik liderlik algı düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Analizler sonucunda çalışanların çevik liderlik algı düzeylerinin ortalamalarına bakıldığında, otel işletmesi çalışanlarının yöneticilerini birer çevik lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılabilmektedir. Buna bağlı olarak da otel işletmesi yöneticilerin, değişmekte ve gelişmekte olan çevreye kolayca uyum sağlayabilen, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşma isteğinin dışında çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp gelişimlerine destek veren davranış ve tutumlar sergiledikleri söylenebilmektedir. Genel olarak otel işletmesi çalışanları, yöneticilerini onlara güven ve önem veren, istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, kariyer gelişimlerine destek veren, çalışanlarını işletme içi karar sürecine dâhil edip değişim ve yeniliği teşvik edici, liderlik davranışı sergileyen çevik lider olarak görmektedir.

Otel işletmeleri için en önemli unsurlardan biri olan çalışanların iş performansları düzeylerine bakıldığında ise otel işletmesi çalışanlarının yüksek düzeyde bir performansa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle otel işletmesi çalışanlarının verilen görevleri zamanında yerine getiren, yüksek standartlarda hizmet kalitesi sunan ve problemleri hızlı bir şekilde çözebilen kişiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre otel işletmesi çalışanlarının iş performans düzeylerinin yüksek olması, çalışanların işletmedeki çalışma koşullarından, yönetim politikalarından, yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının sergiledikleri davranışlardan memnun oldukları söylenebilir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerindeki algı düzeylerine bakıldığında, algı düzeylerinin düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmesi çalışanlarının işten ayrılma düzeylerinin düşük çıkması, çalışanların işletme içinde uygulanan yönetim politikalarından, yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile arasındaki iletişimden, çalışma koşullarından ve yapmış oldukları işten memnun ve tatmin oldukları ya da yeni bir iş bulmanın zorluğu gibi nedenlere bağlı olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile otel işletmesi çalışanlarının, işletme içindeki çalışma ortamından memnun oldukları ve çalışma koşullarının kariyer gelişimlerine olanak sağlayabileceğini düşündükleri için yeni bir iş arayışına girip buldukları statü ve harcamış oldukları emekleri riske atmak istemedikleri söylenebilir.

Araştırmada otel işletmelerinde çalışanların algılamış oldukları çevik liderlik davranışları ile iş performans düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Alanyazın incelendiğinde de araştırmada elde edilen sonucun diğer çalışma sonuçları (Wang, Oh,

Courtright ve Colbert, 2011; Michalcea, 2014; Alper Ay ve Keleş, 2017; Türk ve Akbaba, 2017) ile benzer bulgular taşıdığı görülmektedir. Benzer çalışma gerçekleştiren bu araştırmacılar da, çalışanlarına önem ve güven veren, istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, onların fikir ve düşüncelerini önemseyen, karar sürecine dâhil eden, adil terfi ve ödüllendirmede bulunan yöneticilerin çalışanların performans düzeylerini arttırdığını ifade etmişlerdir. Khuong ve Khanh (2016) da yapmış olduğu çalışmada otel yöneticilerin çalışanlarının kendilerini keşfetmesine ve geliştirmesine fırsat vermesinin, onları motive etmesinin, yenilikçi fikirleri teşvik etmesinin ve ödüllendirmesinin de çalışan performans düzeyini arttırabileceğini tespit etmişlerdir. Buna bağlı olarak otel işletmeleri için en önemli unsur olan çalışanların iş performans düzeylerinin yüksek olması, çalışanların işletmedeki çalışma koşullarından, yönetim politikalarından, yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının sergiledikleri davranışlardan memnun oldukları söylenebilir. Benzer bir şekilde Aktuna ve Kılıçlar (2019) da yapmış olduğu çalışmada, çalışanını ve düşüncelerini önemsemeyen, yeni fikir ve düşüncelere açık olmayan, çalışanına değer vermeyen otel işletmesi yöneticilerin çalışan performansını düşürürken, çalışan üzerinde önem ve güven oluşturan, onları karar sürecine dâhil eden yöneticilerin çalışan performans düzeyini arttırdığını ifade etmişlerdir. Genel olarak alanyazın incelendiğinde elde edilen bulgularda da (Patiar ve Wang, 2016; Pawirosumarto, Sarjana ve Gunawan, 2017; Prabowo, Noermijati ve Irawanto, 2018; Buil, Martinez ve Matute, 2019; Kara ve Kaya, 2020) çalışanların iş performans düzeyini arttırmak isteyen otel işletmesi yöneticilerin çalışanına değer ve önem veren, onları karar süreçlerine dâhil edip isteklerini ve düşüncelerini dikkate alan, yeteneklerini keşfetmelerine olanak sağlayıp destek olan ve motive eden davranışlarda bulunması gerektiği ifade edilmektedir.

Araştırmada otel işletmesinde ki yöneticilerin çevik liderlik davranışının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan analizlerin sonucunda ise çevik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle çevik liderlik davranışının çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Tanrıverdi ve arkadaşlarının (2016) yapmış olduğu çalışmalarında da otel işletmesi yöneticilerin çalışanların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alması, adil davranışlarda bulunması, yeniliklere açık olması, çalışanları ile etkili iletişim kurabilmesi gibi yaklaşımlarda bulunmasının çalışanların performanslarını yükselterek işten ayrılma niyetlerini azaltabileceği belirlenmiştir. Benzer konuda araştırma yapan Cinnioğlu ve arkadaşları da (2019a) çalışanların işten ayrılma niyetlerini engellemek isteyen otel işletmesi

yöneticilerinin çalışanlarını motive eden, destekleyen, yetenek ve becerilerini keşfetmelerine olanak sağlayan, çalışanları ile etkili iletişim kurabilen, onlara ilham veren ve yeni fikirleri destekleyip ödüllendiren, ortak misyon oluşturan davranışlarda bulunması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Yöneticilerin sergilemiş oldukları bu tarz liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırıp işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir (Demirci, 2017: 40-41). Diğer bir deyiş ile çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşürmek isteyen yöneticilerin işletme içinde uyguladıkları yönetim politikalarına, çalışanları ile arasındaki iletişime, çalışanın yaptığı işten memnun ve tatmin olma düzeylerine dikkat etmeleri gerektiği söylenebilir. Genel olarak bu konu ile ilgili alanyazında bulunan birçok çalışma da (Wells ve Peachey, 2010; Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014; Amankwaa ve Tsede, 2015; Eduardo ve Lacap, 2018; Reddy ve Mehta, 2019; Labrague vd., 2020) otel işletmesi yöneticilerin, çalışanlarına önem ve güven veren, ihtiyaçlarını karşılayan, onların karar alma sürecine katılmalarına olanak sağlayan, işletmelerde meydana gelebilecek değişimlere karşı çalışanlarını hazırlayabilen, yenilikçi fikirleri önemseyen, kariyer gelişimlerine destek veren davranışlar sergilemesi gerektiğini savunmuşlardır. Alanyazın incelemesi sonucunda elde edilen bilgilere göre de genelleme yapılacak olursa işten ayrılma niyetini azaltmak isteyen otel işletmesi yöneticilerinin, çevik liderlik anlayışına sahip davranışlar sergilemesi gerektiğini söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulguya göre ise iş performansının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle performans düzeyi yüksek olan otel işletmesi çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu söylenebilir. Emek yoğun sektör özelliğine sahip otel işletmelerinde çalışan performans düzeyi yüksek ve işten ayrılma niyetleri düşük çalışanların varlığı da, verilen hizmet kalitesi ile rekabet avantajı elde edilmesine olanak sağlayabilmektedir (Özer, 2019). Alanyazın incelemesinde elde edilen bilgiler ile verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgularında birbiriyle örtüştüğü görülmektedir (Bouckennooghe, Raja ve Butt, 2013; Murrar ve Hamad, 2013; Akgündüz vd., 2014; Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014; Özdemir ve Yaylı, 2014). Kanbur (2018) da yapmış olduğu çalışma da çalışanların başarılı oldukları işlerde takdir edilip ödüllendirilmesi, motive edilmesi, örgüt ile ilgili kararlarda söz sahibi olmasının sağlanması çalışanların iş performans düzeyinin yükselmesine ve doğru orantıda işten ayrılma niyetlerinin de azalmasına neden olabileceğini ifade etmiştir. Benzer konuda çalışma gerçekleştirmiş olan Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) da çalışmalarında çalışanların iş performans düzeyinin yüksek olmasının işten ayrılma niyetlerini düşüreceğini ifade

etmişlerdir. Bunun nedeni olarak da çalışanların işletmedeki yönetim tarzından, kendisine sağlanan olanaklardan ve çalışma koşullarından, yöneticileri ve iş arkadaşları ile kurduğu iletişimden ve sergiledikleri davranışlardan memnun oldukları söylenebilir. Genel olarak çalışanların performans düzeylerini yükseltip işten ayrılma niyetlerini azaltmak isteyen örgütler çalışanlarına her konuda destek verebilmeli, istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeli, eksi yönlerini geliştirebilmeli ve başarılı oldukları işlerde takdir edilip ödüllendirerek motive edebilmelidir. Bunu başarabilen örgütler, çalışanın işletmeye olan güven duygusunu arttırarak, daha çok sorumluluk alıp yüksek performans sergilemesine neden olabilecek ve bunun sonucunda çalışanın işten ayrılma eğilimini ortadan kaldıracaktır (Özer, 2019).



8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin ve değişimin yoğun olduğu günümüzde otel işletmeleri rekabet ortamında ayakta durabilmek için sürekli olarak yenilik, karmaşıklık ve değişimle başa çıkabilmek zorunda kalabilmektedir. Aynı zamanda her geçen yıl teknolojinin değişime uğrayıp gelişmesi, yeni pazarlar ve rakiplerin ortaya çıkması işletmeler arası rekabet ortamını arttırmaktadır. Sosyal çevre ile sürekli etkileşim halinde olan otel işletmelerinin sözü edilen rekabet ortamıyla başa çıkabilmeleri de çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetlerine bağlı olmaktadır. Diğer bir deyişle otel işletmelerinin sürekli değişmekte ve gelişmekte olan rekabet ortamına ayak uydurup verimliliklerini arttırabilmelerinde çalışanların performansı ve işten ayrılma niyetleri kilit rol oynamaktadır. Çünkü otel işletmelerinde çalışanların yüksek performans sergilemeleri, örgütün performansının da yükselmesine neden olup verimlilik ve kar elde edebilmesini sağlayabilecektir. Aynı zamanda otel işletmelerinin belirlediği amaç ve hedeflerine kolayca ulaşabilmesine de yarar sağlayabilmektedir.

Otel işletmelerinin verimliliği ve etkinliği açısından önem arz eden çalışanların sergilemiş oldukları performansı ve işten ayrılma niyeti düzeyleri birçok faktörden etkilenmektedir. Çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilecek faktörlerin başında otel işletmesi yöneticilerinin yönetim anlayışı ve sergilemiş olduğu liderlik davranışları gelmektedir. Bu kapsamda otel işletmesi yöneticilerinin hangi liderlik tarzını sergilemesi gerektiği veya hangi liderlik tarzının çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olacağıın bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle Antalya ilinde faaliyet gösteren 442 beş yıldızlı otel işletmesi çalışan üzerinde yapılan çalışmada, çevik liderlik davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmada ilk olarak otel çalışanlarının yöneticilerini birer çevik lider olarak algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile otel işletmeleri yöneticilerinin, çalışanlarına önem ve güven veren, istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran, değişim ve yeniliğe açık çevik liderlik davranışını benimsedikleri söylenebilir. Bununla beraber kendi performans düzeylerini kendileri değerlendiren otel işletmesi çalışanlarının, iş performans düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Buna bağı olarak çalışanların otel işletmelerindeki yönetim anlayışından memnun oldukları, çalıştıkları işletmeyi benimsedikleri, iş yükümlülüklerini ve faaliyetlerini severek yerine getirdikleri söylenebilir. Aynı zamanda otel işletmesinde çalışan yöneticilerin çalışana değer ve güven veren, sosyal olanaklar ve iş güvenliği gibi imkânların olduğu çalışma ortamı yarattığından dolayı otel işletmelerinde çalışanların iş performans düzeyi yüksek, işten ayrılma niyetleri ise düşük olmaktadır. Bu nedenle otel işletmesi çalışanlarının iş performans düzeyini yükseltip işten ayrılma niyetlerini azaltmak isteyen yöneticilerin, çalışanlarının kişilik özelliklerini dikkate alan, onlara güven ve önem veren, değişim ve yenilikçi fikirleri teşvik edip motive eden çevik liderlik tarzı davranışlarına benzer liderlik yaklaşımlarını sergilemeleri tavsiye edilmektedir. Diğer bir deyişle otel işletmesi yöneticilerinin iş yükümlülüklerini yerine getirirken çalışanların isteklerini göz önünde bulundurması, kişilik özelliklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alması, onlara önem verip alınacak kararlara dâhil etmesi çalışan iş performansını olumlu yönde etkileyip işten ayrılma niyetini azaltabilecektir. Aksi bir davranış sergileyip çalışanlarının isteklerini önemsemeyen, onları destekleyip motive etmeyen, güven ve önem vermeyen otel işletmesi yöneticileri çalışanların motivasyonu ile beraber iş performans düzeyinin düşmesine bununla beraber farklı iş arayışına girmelerine neden olarak düşük verimliliğe yol açabilecektir. Bu nedenle otel yöneticilerinin çalışanlarını güçlendirip motive edebilmesi, yenilikçi fikirleri teşvik edip ödüllendirmesi, doğru kişiyi doğru işte görevlendirmesi çalışan performansını arttırarak işletme amaç ve hedeflerine en kısa sürede ulaşabilmesini sağlayabilecektir.

Genel olarak çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda otel işletmelerinde faaliyet gösteren çalışanların yöneticilerini, onlara önem ve güven veren, onların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, motive edip destek veren, çalışanların fikirlerini dikkate alıp karar alma sürecine katan ve kendilerini geliştirmelerine fırsat veren, değişime ve yeniliğe açık, yol gösterici bir lider olarak algıladıkları ifade edilebilir. Bu nedenle otel işletmelerinde belirlenen amaç ve hedeflere en kısa sürede ulaşmak ve başarı elde edip rekabet avantajı sağlamak isteyen otel işletmesi yöneticilerin de, çevik liderlik davranışına yönelik tutumlar sergilemesi gerekmektedir. Aynı zamanda otel işletmesi yöneticileri sergilemiş oldukları çevik liderlik davranışı, otel işletmesi çalışanların iş performans düzeyini arttırabilecektir. İş performans düzeyi artış gösteren çalışanların aynı oranda işten ayrılma niyetleri de azalış gösterebilecektir. Diğer bir deyişle kararlara katılımı sağlanan, kariyer gelişimine destek verilen, motive edilen, fikir ve düşünceleri önemsenen çalışanların, performans düzeyleri yükselebilmekte ve işten ayrılma niyetleri azalabilmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda sektör yöneticilerine, çalışanlara ve akademiye yönelik çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Sektör Yöneticilerine Yönelik Öneriler

Otel işletmelerinde faaliyet gösteren yöneticilerin, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmaya yönelik gerçekleştirecekleri iş faaliyetlerinde çevik liderlik tarzını benimsemesi önerilmekte ve önem arz etmektedir. Diğer bir ifade ile elde edilen bilgiler doğrultusunda çevrenin sürekli değişim ve gelişim halinde olması ve otel işletmelerinin dinamizm özelliğine sahip olması nedeniyle otel yöneticilerinin sergilemesi gereken modern liderlik tarzı, çevik liderlik davranışı olarak görülmektedir. Bu kapsamda otel yöneticilerinin çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, onlara önem ve güven veren, yenilikçi fikirleri teşvik edip ödüllendiren, etik ilkelerine uygun davranış sergilemeleri gerekmektedir. Aynı zamanda otel yöneticilerin amaç ve hedeflere kolayca ulaşabilmek için çalışanlarını yönlendirip kontrol edebilmeli ve teşvik edebilmelidirler. Bu tarz davranış sergileyen otel yöneticileri çalışanlarının iş performans düzeyini arttırmasına yarar sağlayacaktır. Çünkü otel işletmelerinde yüksek performans düzeyi sağlayan çalışanların varlığı, sunulan hizmet kalitesinin artmasına ve bununla beraber misafir memnuniyetinin sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Aynı zamanda otel çalışanların performans düzeylerinin belirli aralıklarla ölçülüp değerlendirilmesi de önem arz etmektedir. Bunun nedeni ise iş performansı kavramının süreklilik gösteren bir olgu olmamasıdır. Zaman içerisinde bireysel, çevresel ve örgütsel faktörlerden dolayı değişkenlik gösterebilecektir. Bu doğrultuda otel yöneticilerinin çalışanlarının iş performans düzeyini belirlemeye yönelik değerlendirmeler yapması, düşük düzeyde olan çalışanların da performans düşüklüğünün nedenleri bulunarak çözüme kavuşturmalıdırlar. Aksi halde düşük performans sergileyen çalışanların zamanla personel devir hızının artmasına ve bu durumun işten ayrılma ile sonuçlanmasına neden olabilecektir. Bu nedenle otel yöneticilerin çevik liderlik tarzına benzer liderlik davranış sergilemeleri, çalışanların iş performans düzeylerinin yükselmesi ile beraber işten ayrılma niyetlerinin de azalmasına neden olabilecektir.

Çalışanlara Yönelik Öneriler

Otel işletmelerindeki çalışanlar, iş performans düzeylerinin düşük olduğu zamanlarda performans düzeyinin düşmesine neden olan unsurları, bu unsurların nasıl çözülebileceği ve performans düzeylerinin yüksek seviyeye çıkabilmesi için neler yapılması gerektiğini yöneticileri ile konuşmalıdır. Aksi halde iş performans düzeyi düşük çalışanlar, eş zamanlı

üretim ve tüketimin olduğu otel işletmelerinde iş yükümlülüklerini yerine getirirken isteksiz davranabilir bununla birlikte sunulan hizmetin kalitesini düşürüp misafirlerin satın aldığı hizmetten memnuniyetsizlik duymasına neden olabilir. Buna bağlı olarak da otel işletmelerinin etkinlik ve verimliliklerini düşürdükleri için yöneticileri tarafından işten çıkarılma durumunda kalınabilir.

Akademiye Yönelik Öneriler

Özellikle üniversitelerin turizm bölümlerinde geleceğin otel işletmeleri yöneticilerine modern liderlik tarzlarının neler olduğunu, günümüzün popülerite olan çevik liderlik davranışının ne olduğu ve nasıl uygulanabileceği konusunda eğitim vermeleri otel işletmelerinin gelişimine önemli yararlar sağlayabilecektir. Aynı zamanda söz konusu eğitimin sağlanması, otel işletmelerinin kalifiyeli eleman ihtiyacını karşılayıp geleceğin otel işletmesi çalışanlarının sunduğu hizmet kalitesini yükseltebilecek ve otel sektörü için önemli avantajlar sağlayabilecektir.

Bu araştırma Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bu nedenle yaptığımız çalışma, otel işletmelerinin bulunduğu farklı illerde, seyahat acentelerinde, birinci sınıf restoran işletmelerinde gerçekleştirilebilir veya çalışan performansını ve işten ayrılma niyetini etkileyebilecek başka liderlik tarzları araştırılıp alanyazına katkıda bulunulabilir. Aynı zamanda bu araştırma otel işletmesi yöneticilerinin sergilemiş oldukları çevik liderlik davranışlarının, otel çalışanlarının iş performansına ve işten ayrılma niyetine yönelik etkisini incelemektedir. Bundan sonraki çalışmalarda çevik liderlik davranışının iş tatmini, örgütsel güven, tükenmişlik gibi farklı değişkenler üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilip alanyazın eksikliği doldurulabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 5-31.
- Acosta, A. M. (2013). The Impact and Effectiveness of Accountability and Transparency Initiatives: The Governance of Natural Resources. *Development Policy Review*, 31 (1), 89-105.
- Aggarwal, A. ve Thakur, G. S. (2013). Techniques of Performance Appraisal- A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2 (3), 617-621.
- Ağca, Y. ve Döven, M. S. (2016). Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (3), 845-864.
- Ahmad, M. B., Wasay, E. ve Jhandir, S. U. (2012). Impact of Employee Motivation on Customer Satisfaction: Study of Airline Industry in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (6), 531-539.
- Akca, M. (2020). Stratejik Liderlik, Performans ve Örgütsel Özdeşleşme: Havacılık İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 206-237.
- Akgündüz, Y. (2012). Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Akgündüz, Y., Akdağ, G., Güler, O. ve Sünnetçioğlu, S. (2014). İşten Ayrılma Niyeti ve Aşırı Rol Yükünün Otelçalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (4), 515-536
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5 (2), 185-206.
- Akkaya, B. ve Üstgörül, S. (2020). Leadership Styles and Female Managers in Perspective of Agile Leadership, Akkaya, B. (Ed.) *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, Emerald Publishing Limited, 121-137.
- Akkaya, B., Kayalidere, K., Aktaş, R. ve Karğın, S. (2020). Çevik Liderlik Yaklaşımı ve Çevik Lider Davranışlarını Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1605-1621.

- Akova, O., Emiroğlu, B. D. ve Tanrıverdi, H. (2015). İş Stresi ile Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Management, Marketing & Logistics – JMML*, 2 (4), 378-402.
- Akputat, A. N., Üzümcü, P. T. ve Karacan, E. (2016). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Yaşadıkları İş Stresi ile Örgütsel Bağlılıkları İlişkisi, Çeşme ve Kartepe Örneği. *Journal of Human Sciences*, 13 (3), 5136-5149.
- Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Aktuna, H. C. ve Kılıçlar, A. (2019). Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 299-322.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ali, A., Bin, L. Z., Piang, H. J. ve Zulfiqar, A. (2016). The Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Software House) Sector of Peshawar, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6 (9), 297-310.
- Alkan, M. (2014). İş Stresinin İş Performansı Üzerine Etkisi: SDÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta.
- Alkan, A. ve Erdem, R. (2019). Güç: Formal ve İnfomal Yönden Güce Kavramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10 (24), 405-433.
- Alper Ay, F. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 193-203.
- Alqatawenah, A. S. (2018). Transformational Leadership Style and Its Relationship With Change Management. *Business: Theory and Practice*, (19), 17-24.
- Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (30), 281-297.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (4. Baskı). Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Amankwaa, A. ve Tsede, O. A. (2015). Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. *International Journal of Business Administration*, 6 (4), 19-29.

- Amin, M. R., Hossain, M. M. ve Islam, M. F. (2015). Evaluating the Effectiveness of Weighted Checklist Method as a Tool of Employee Performance Appraisal: Evidence from Prime Bank Limited. *Stamford Journal of Business Studies*, 6- II (7- I), 32-47.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Tatmininin Aracılık Rolü. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (79), 112-130.
- Apoi, A. ve Latip, H. B. A (2019). The Impact of Transformational Leadership on Employee Reactions towards Individual Work Performance: A Conceptual Paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9 (8), 47–60.
- Archer, B. (1999). Design, Innovation, Agility. *Design Studies*, 20 (6), 565-571.
- Arman, R., Wardi, Y. ve Evanita, S. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance. *Advances in Economics. Business and Management Research*, 64, 1043-1051.
- Arslan, E. (2020). Çalışanların Paraya Olan Tutum, Kariyer Bağlılığı ve Kariyer Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1475-1488.
- Arslan, E. ve Kılıçlar, A. (2018). Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6 (4), 360-375.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (3), 482-507.
- Atılhan, N. (2006). E-Liderlik: E- Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 19-40.
- Attar, M. ve Abdul-Kareem, A. (2020). The Role of Agile Leadership in Organisational Agility, Akkaya, B. (Ed.) *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, Emerald Publishing Limited, 171-191.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.
- Aydemir, C. ve Akdoğan, A. (2019). Psikolojik Performansın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (4) , 1625-1637.
- Aydın, Ö. (2018). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Atatürk Havalimanı Temsil-Gözetim ve Yönetim Hizmetleri

Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Aypar, S., Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2018). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (13), 116-124.

Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14), 13-40.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.

Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 353-370.

Bajraktari, A. (2020). The Impact of Perceived Ethical Leadership Style and Work Motivation on Job Performance And Intention to Quit: A Research On Public Higher Education Institutions in Kosovo, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Niğde.

Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36 (1), 256-280.

Bartram, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S. G. ve Andstanton, P. (2012). Do Perceived High Performance Work Systemsinfluence the Relationship Between Emotional Labour, Burnout and Intentionto Leave? A Study Of Australian Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 68 (7), 1567-78.

Baumgartel, H. ve McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 5 (3), 464-467.

Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.

Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi –II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 23-42.

Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5 (2), 109-127.

- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (7), 42-53.
- Bibby, C. L. (2008). Should I Stay or Should I Leave? Perceptions of Age Discrimination, Organizational Justice, and Employee Attitudes on Intentions To Leave. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13 (2), 63-86.
- Bıçen, Gizem (2019). İşgören Mutluluk Düzeylerinin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Bojadjev, M., Kostovski, N. ve Buldioska, K. (2015). Leadership Styles in Companies From Republic of Macedonia. *Economic Development*, (3), 211-222.
- Bouckenooghe, D., Raja, U. ve Butt, A. N. (2013). Combined Effects of Positive and Negative Affectivity and Job Satisfaction on Job Performance and Turnover Intentions. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary And Applied*, 147(2), 105-123.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (4), 1-14.
- Bozkurt, H. Ö. ve Demirel, Z. Ü. (2019). Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetinin Yordayıcısı Olarak İş Güvencesi Algısı: İşe Gömülmüşlüğü'nün Aracı Rolü. *Business and Management Studies an International Journal*, 7 (4), 1383-1404.
- Brien, A., Thomas, N. ve Hussein, A. S. (2015). Turnover Intention and Commitment as Part Of Organizational Social Capital in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14 (4), 357-381.
- Brinck, G. ve Hartman, J. (2017). Managing A Lean-Agile Leadership Transformation in A Traditional Organization, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Chalmers University Of Technology Department of Technology Management and Economics*, Gothenburg/Sweden.
- Buil, I., Martínez, E. ve Matute, J. (2019). Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. *Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor Michigan*, 1-46.
- Cansler, J. O. (1956). Group-Centered Leadership. *Social Forces*, 34 (4), 384.

- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 16 (51), 32-42.
- Chalkiti, K. ve Sigala, M. (2010). Staff Turnover in The Greek Tourism Industry: A Comparison Between Insular and Peninsular Regions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), 335-359.
- Cho, S., Johanson, M. M. ve Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 374-381.
- Choi, K. (2006). A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11 (4), 321-337.
- Chuang, N. K. ve Lei, S. A. (2011). Job Stress Among Casino Hotel Chefs in a Top-Tier Tourism City. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20 (5), 551-574.
- Cinnioğlu, H. (2019). Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Restoran Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 2902-2911.
- Cinnioğlu, H., Atay, L. ve Diker, O. (2019a). Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Davranışı ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 397-414.
- Cinnioğlu, H., Atay, L. ve Karakaş, E. (2019b). Algılanan Liderlik Tarzının Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Çanakkale Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (6), 157-165.
- Cleveland, M. ve Cleveland, S. (2020). Culturally Agile Leadership. *International Journal of Public and Private Perspectives on Healthcare, Culture and the Environment*, 4 (1), 1-9.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91- 108.
- Çankaya, İ. H. ve Karakuş, M. (2010). Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarına Yönelik Bir Ölçme Aracı Geliştirme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (2), 167-183.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çekmecelioğlu, H. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.

- Çekmecelioğlu, H. G. ve Pelenk, S. E. (2015). Örgütsel Engellerin, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Kocaeli Lastik İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 143-164.
- Çetin, D. (2006). Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Daft, R. L. (2010). *Management*. Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning, U.S.A.
- Daft, R. L. (2014). *The Leadership Experience*. 6th.ed. . Cengage Learning.
- Dahkoul, Z. M. (2018). The Determinants of Employee Performance in Jordanian Organizations. *Journal of Economics, Finance and Accounting (JEFA)*, 5 (1), 11-17.
- Dalgıç, A. ve Akgündüz, Y. (2019). Sosyal ve Ekonomik Değişimin Otel Çalışanlarının İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5 (2), 75-85.
- Demirağ, B. ve Çelik, M. (2019). Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (27), 1-21.
- Demirali, Y. E. (1995). Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (7), 125-148.
- Demirel, Z. (2017). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının İşgören Performansı ile İlişkilerin İncelenmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 62, 381-397.
- Demirci, B. (2017). Restoran İşletmelerinde Rol Stresi ve Lider Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Yayımlanmış Doktora Tezi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 52-69.
- Denning, S. (2016a). How to Make the Whole Organization “Agile”. *Strategy & Leadership*, 44 (4), 10-17.
- Denning, S. (2016b). Agile’s ten Implementation Challenges. *Strategy & Leadership*, 44 (5), 15-20.

- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23), 304-332.
- Deniz, M. ve Çoban, R. (2016). Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 49-72.
- Dinçer, M. K. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2 (2), 2-18.
- Dreyer, B. ve Grønhaug, K. (2004). Uncertainty, Flexibility and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business Research*, 57 (5), 484 – 494.
- Dubey, R. ve Gunasekaran, A. (2014). Agile Manufacturing: Framework and its Empirical Validation. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 76 (9), 2147- 2157.
- Dwight, R. (1999). Searching for Real Maintenance Performance Measures. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 5 (3), 258-275.
- Edizler, G. (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. *Selçuk İletişim*, 6 (2), 137-150.
- Eduardo, M., ve Lacap, J. (2018). The Role of Transformational Leadership on Employees, Intention to Quit. *PREO Journal of Business and Management*, 1 (1), 39-53.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32 (3), 543-576.
- Ekvall, G. ve Arvonen, J. (1991). Change-Centred Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model. *Scandinavian Journal of Management*, 7 (1), 17-26.
- Eraslan, E. ve Akgün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 95-106.
- Erbil, S. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* Aydın.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Ercan, Ü. ve Sığrı, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48 (3), 95-126.
- Ercan, A. (2019). Algılanan Örgütsel Desteğin Yenilikçi İş Davranışları ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Düzce.

- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (11), 35-54.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 77-112.
- Erer, B. ve Demirel, E. (2018). Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4 (13), 647-656.
- Ergün E. ve Yalçınkaya K. (2018). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Değişim Kapasitesine Etkileri: Bir Araştırma Çalışması. *Business and Economics Research Journal*, 9 (3), 681-696.
- Erkmen, T., Günsel, A. ve Altındağ, E. (2020). The Role of Innovative Climate in the Relationship Between Sustainable IT Capability and Firm Performance. *Sustainability*, 12 (10), 40-58.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, A. M. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 302-318.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. V. ve Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, (30), 111-132.
- Farling, M. L., Stone, A.G. ve Winston, B. E. (1999) Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, 6 (1/2): 49-72.
- Farmer, L. A. (2005). Situational Leadership: A Model for Leading Telecommuters. *Journal of Nursing Management*, 13 (6), 483-489.
- Ford, R., Sivo, S., Fottler, M., Dickson, D., Bradley, K. ve Johnson, L. (2006). Aligning Internal Organizational Factors With A Service Excellence Mission: An Exploratory Investigation in Healthcare. *Health Care Management Review*, 31 (4), 259-269.
- Ganguly, A., Nilchiani, R. ve Farr, J. V. (2009). Evaluating agility incorporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118 (2), 410-423.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 31-45.
- Gaventa, J. ve McGee, R. (2013). The Impact of Transparency and Accountability Initiatives. *Development Policy Review*, (31), 3-28.

- Ghapanchi, A. H. ve Aurum, A. (2011). Antecedents To IT Personnel's Intentions To Leave: A Systematic Literature Review. *The Journal of Systems and Software*, (84), 238–249.
- Ghutke, S. (2014). Study of Traditional Methods of Performance Appraisal. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 3 (11), 22-28.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M. ve Barrasa, A. (2005). Change-Oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Groups: Effects of Team Climate and Group Potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3/4), 312-328.
- Gonos, J. ve Gallo P. (2013). Model for Leadership Style Evaluation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18 (2), 157-168.
- Gökgöz, S. (2016). Lider Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Gürkan, G. ve Demiralay, T. (2013). İlişki ve Görev Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Araştırılması: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 59-79.
- Güzel, T. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 279-296.
- Griffin, M. L., ve Hepburn, J. R. (2005). Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers. *Journal of Criminal Justice*, 33 (6), 611–625.
- Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover and School Performance. *Journal of Educational Administration*, 42 (3), 333-356.
- Gunasekaran, A. ve Yusuf, Y. Y. (2002). Agile Manufacturing: A Taxonomy of Strategic and Technological Imperatives. *International Journal of Production Research*, 40 (6), 1357-1385
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (20), 1-11.
- Gülertekin Genç, S. ve Gümüş, M. (2017). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzıyla İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duygu İkliminin Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (1), 209-228.

- Güllüce, A., Kaygın, E., Zengin, Y., Sağbaş, M. ve Karabal, C. (2019). Stratejik Liderlik Anlayışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: İstanbul İli Örneği. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (7) , 30-47.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 271-288.
- Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5 (3), 217-226.
- Günlük, M., Özer, G. ve Özcan, M. (2013). İş Memnuniyetinin Muhasebecilerin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (20), 55-74.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41 (2), 189-213.
- Hamman, M. ve Spayd, K. M. (2015). The Agile Leader. *Agile Coaching Institute*, 1-16.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35 (1/2), 155-169.
- Hermına, U. N. ve Yosepha, S. Y. (2019). The Model of Employee Performance. *International Review Of Management And Marketing*, 9 (3), 69–73.
- Hernández, J. G. V. ve Bautista, G. M. (2017). Dynamic Capabilities Analysis in Strategic Management of Learning and Knowledge Absorption. *Race, Joaçaba*, 16 (1), 227-260.
- Holston-Okae, B. L. (2018). The Effect of Employee Turnover in the Hospitality Industry: Quantitative Correlational Study. *International Journal of Learning and Development*, 8 (1), 156-183.
- Homburg, C., Jozić, D. ve Kuehnl, C. (2017). Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (3), 377-401.
- Horney, N., Pasmore, B. ve O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A Business Imperative for a VUCA World. *Human Resource Planning*, 33 (4), 32-38.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), 321–339.
- Huang, K. P., Huang, C. J., Chen, K. H. ve Yien, J. M. (2011). Performance Appraisal-Management by Objective and Assessment Centre. *American Journal of Applied Sciences*, 8 (3), 271-276.

- Hughes, L. W., Avey, J. B. ve Nixon, D. R. (2010). Relationships Between Leadership and Followers' Quitting Intentions and Job Search Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (4), 351-362.
- Hwang J., Lee, J., Park, S., Chang, H. ve Kim, S. S. (2014). The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15 (1), 60-77.
- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 19 (4), 63-74.
- Iqbal, S., Ehsan, S., Rizwan, M. ve Noreen, M. (2014). The Impact of Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Stress and Leadership Support on Turnover Intention In Educational Institutes. *International Journal of Human Resource Studies*, 4 (2), 181-195.
- Işık, N. (2014). Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İş Görenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Işık, U. ve Yasım, Y. K. (2017). Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 1581-1594.
- İplik, F. N. (2004). Dört ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İşgörenin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 195-205.
- İraz, R. ve Akgün, Ö. (2011). Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14 (1/2), 201-224.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Beta Basım, İstanbul.
- İşçi, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü, Yayımlanmış Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Jang, J. ve George, R. T. (2012). Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Non-Supervisory Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 588-595.
- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 5 (2), 139-149.
- Joiner, B. ve Josephs, S. (2007). Developing Agile Leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39 (1), 35-42.

- Jung, H. S., Yoon, H. H. ve Kim, Y. J. (2012). Effects of Culinary Employees' Role Stress on Burnout and Turnover İntention in Hotel Industry: Moderating Effects on Employees' Tenure. *The Service Industries Journal*, 32 (13), 2145-2165.
- Jyoti, J. ve Bhau, S. (2015). Transformational Leadership and Job Performance: A Study Of Higher Education. *Journal Of Services Research*, 15 (2), 1-36.
- Kabeyi, M. J. B. (2018). Transformational vs Transactional Leadership with Examples. *The International Journal Of Business & Management*, 6 (5), 191-193.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kale, E. (2013). Konaklama İşletmelerinde Öz Uyumun İş Performansına Etkisi: Yaşam Doyumunun Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (21), 117-133.
- Kale, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini Ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7 (14), 103-120.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A. ve Zubair, S. S. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8 (3), 23-30.
- Kanbur, E. (2018). Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (1), 147-162.
- Kara, E. ve Kaya, A. (2020). Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55 (2), 1202-1216.
- Karakaş, A. (2017). Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 80-112.
- Karakoç, A. (2018). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Sigorta Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (4), 1371-1388.
- Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, (40), 39-49.
- Kassim, N. M. ve Zain, M. (2004). Assessing the Measurement of Organizational Agility. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4 (1/2), 174-177.

- Kendir, H. (2020). Otel İşletmesi Çalışanlarında İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Görev Yapılan Departmanın Moderatör Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3421-3432.
- Khan, M. A. (2014). Organizational Cynicism and Employee Turnover Intention: Evidence From Banking Sector in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8 (1), 30-41.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., ve Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, (16), 1-7.
- Khanna, M. ve Sharma, R. K. (2014). Employees Performance Appraisal and Its Techniques: A Review. *Asian J. of Adv. Basic Sci.*, 2 (2), 55-56.
- Khuong, M. N. ve Khanh, L. K. (2016). The Influence of Leadership Styles on Employee Mood and Job Performance: A Study of Hotels and Restaurants in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7 (4), 140-147.
- Khuong, M. N. ve Linh, U. D. T. (2020). Influence of Work-Related Stress on Employee Motivation, Job Satisfaction and Employee Loyalty in Hospitality Industry. *Management Science Letters*, 10 (14), 3279-3290.
- Kılıç, G. ve Gülen, M. (2019). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3 (4), 1570-1588.
- Kim, K. ve Jogaratnam, G. (2010). Effects of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction and Intent To Stay in the Hotel and Restaurant Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9 (3), 318-339.
- Kim, W. G. ve Brymer, R. (2011). The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes and Firm Performance. *International Journal of Hospitality and Management*, 30 (4), 1020-1026.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1 (1), 49-73.
- Kline, R. B. (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 3rd ed. Guilford Publications, New York.
- Koh, W. L., Steers, R. M. ve Terborg, J. R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, (16), 319-333.
- Koopmans L., Bernards C. M., Hildebrandt V. H., Schaufeli W. B., Henrica C. W., De Vet, H. C. W. ve Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53 (8), 856-866.

- Korejan, M. M. ve Shahbazi, H. (2016). An Analysis of the Transformational Leadership Theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8 (3), 452-461.
- Kozak A. M. ve Doğantan E. (2017). Dinamik Yeteneklerin Stratejik Planı Aracılığıyla Analizi: Bir Kamu Kurumu Örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 4 (1), 49-63.
- Kumar, M. D. ve Govindarajo, S. N. (2014). Instrument Development: Intention to Leave Instrument. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21 (3), 509-517.
- Kuşlivan, S. ve Eren, D. (2008). Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (2), 177-193.
- Küçükaltan, B. ve Mert, G. (2020). Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik ve Performans İlişkisinin Değişim Mühendisliği Aracı Rolünde İncelenmesi: İmalat Sanayii Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15 (1), 5065-5095.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E. ve Tsaras, K. (2020). Influence of Toxic and Transformational Leadership Practices on Nurses' Job Satisfaction, Psychological Distress, Absenteeism and Turnover Intention. *Journal of Nursing Management*, 1-28.
- Lee, S. H. ve Jeong, D. Y. (2017). Job Insecurity and Turnover Intention: Organizational Commitment As Mediator. *Social Behavior and Personality*, 45 (4), 529-536.
- Lee, H. R., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F. ve Kim, K. (2010). Organizational Justice As a Mediator of the Relationships Between Leader-Member Exchange and Employees Turnover Intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19 (2), 97-114.
- Lee, C. C., Huang, S. H. ve Zhao, C. Y. (2012). A Study on Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Employees. *Asian Economic and Financial Review*, 2 (7), 866-875.
- Llorens, F., J., Molina, L., M. ve Verdu, A., J., (2005). Flexibility of Manufacturing Systems, Strategic Change and Performance. *International Journal of Production Economics*, 98 (3), 273-289.
- Lu, Y. ve Ramamurthy, K. (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35 (4), 931-954.
- Lv, Q., Xu, S. ve Ji, H. (2012). Emotional Labor Strategies, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: An Empirical Study of Chinese Hotel Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11 (2), 87-105.

- Maier, T. A. (2011). Hospitality Leadership Implications: Multigenerational Perceptions of Dissatisfaction and Intent to Leave. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (4), 354-371.
- Malik, S. H., Aziz, S. ve Hassan, H. (2014). Leadership Behavior and Acceptance of Leaders By Subordinates: Application of Path Goal Theory in Telecom Sector. *International Journal of Trade Economics and Finance*, 5 (2), 170-175.
- Marawar, S. (2013). Performance Appraisal System to Improve Construction Productivity Paper Submitted to International Journal of Scientific and Research Publications. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3 (11), 1-8.
- Martin-Rios, C., Pougnet, S. ve Nogareda, A. M. (2017). Teaching HRM in Contemporary Hospitality Management: A Case Study Drawing on HR Analytics and Big Data Analysis. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 17 (1), 34-54.
- Mauno, S., Cuyper, N. D., Tolvanen, A., Kinnunen U. ve Makikangas, A. (2014). Occupational Well-Being as A Mediator Between Job Insecurity and Turnover Intention: Findings at The Individual and Work Department Levels. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (3), 381-393.
- McKenzie J. ve Aitken, P. (2012). Learning to Lead the Knowledgeable Organization: Developing Leadership Agility. *Strategic HR Review*, 11 (6), 329-334.
- Mert, İ. S. (2020). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemi Sorun, Çözüm ve Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeleri. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 79-96.
- Met, Ö. L. ve Sarioğlan, M. (2010). Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 200-213.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara, Detay Yayıncılık, İkinci Baskı.
- Mızrak, K. (2020). Agile Occupational Safety Management System Model And Evaluation of the Proposed Model in an Automotive Company. *International Journal of Management and Administration*, 4 (8) , 228-244.
- Michalcea, A. (2014). Leadership, Personality, Job Satisfaction and Job Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 127, 443-447.
- Micheals, C. E. ve Spector, P. E. (1982). Causes of Employee Turnover: A Test of The Mobley, Griffeth, Hand and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67 (1), 53-59.
- Mills J., Platts K. ve Bourne M. (2003). Applying Resource-Based Theory: Methods, Outcomes and Utility for Manafers. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (2), 148-166.

- Mobley W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy Of Management Review*, 7 (1), 111-116.
- Murrar, A. ve Hamad, A. (2013). Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention: An Empirical Study on the it Firms in Palestine. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*. 2 (8), 67- 83.
- Nigmetullina, K. (2011). Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel işletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Okşit, Ç. ve Kılıç, G. (2019). Hizmetiçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 46-70.
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 363-372.
- Oosterhout, M. V., Waarts, E. ve Axelsson R. (2007). Business Agility: Need, Readiness and Alignment with IT Strategies, Agile Information Systems: Conceptualization. *Construction and Management*, (44), 52-69.
- Ömürgönülen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 12 (2), 91-103.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.
- Özcan, E., Vardarlier, P., Karabay, M., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012) Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Öneri*, 10 (37), 1-13.
- Özdemir, N. (2020). Okul Yöneticilerinin Çevik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İngiltere ve Türkiye Okullarında Karşılaştırmalı Bir Analiz, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Özdemir, H. ve Yaylı, A. (2014). Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research (Jrtr)*, 1 (1), 48-58.
- Özdemir, N. ve Çetin, M. (2019). Çevik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesine Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması: Eğitim Örgütleri Üzerine Bir Uygulama. *R&S - Research Studies Anatolia Journal*, 2 (7), 312-332.

- Özer, E. (2019). Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algı Düzeylerinin Belirlenmesi: Afyonkarahisar Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (2), 1012-1034.
- Özer, G. ve Günlük, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 459-485.
- Özeroğlu, E. (2019). Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Özgöç, Ö. A. (2019). Yeni İş Fırsatları, Sosyal Destek, Öz Yeterlilik ve Kişi-Örgüt Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Özmen, F. ve Üzmez, İ. T. (2007). Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme- İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci. *e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences*, 2 (1), 15-30.
- Öztunç, E. (2019). Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Özyörük, M. (2009). Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Papatya, N., Papatya, G. ve Hamşioğlu, A. B. (2018). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Pazarlama Yetenekleri ve Performans Arasındaki İlişki: Ankara İli İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk*, 10 (3), 65-79.
- Parker, D. W., Holesgrove, M. ve Pathak, R. (2015) Improving Productivity with Selforganised Teams and Agile Leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64 (1), 112-128.
- Patiar, A. ve Wang, Y. (2016). The Effects of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Hotel Departmental Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (3), 586-608.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K. ve Gunawan, R. (2017). The Effect of Work Environment, Leadership Style and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts. *Indonesia. International Journal of Law and Management*, 59 (6), 1337-1358.
- Peretomode, O. (2012). Situational and Contingency Theories of Leadership: Are They The Same? *IOSR Journal of Business and Management*, 4 (3), 13-17.
- Phillips, P. A. ve Wright, C. (2009). E-bussiness's Impact on Organizational Flexibility. *Journal of Bussiness Research*, 62 (11), 1071-1080.

- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 145- 172.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. ve Boulian, P. (1973). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan Güvencesinin, Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 143-164.
- Prabowo, T. S., Noermijati ve Irawanto, D. W. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Journal of Applied Management*, 16 (1), 171-178.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Pratten, J. D. (2003). What Makes a Great Chef ?, *British Food Journal*, 105 (7), 454-459.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. John Wiley & Sons.
- Reber, G., Auer-Rizzi, W. ve Maly, M. (2004). The Behaviour of Managers in Austria and the Czech Republic: An Intercultural Comparison Based on the Vroom/Yetton Model of Leadership and Decision Making. *Journal For East European Management Studies*, (4), 411-429.
- Reddy, A. V. ve Mehta, H. N. (2019). Mediating Role of Transformational Leadership on the Relationship Between Burnout and Intention to Quit Among the Employees of Select Hotels in South India. *Organizational Psychology*, 9 (4), 8-17.
- Riaz, A. ve Haider, M. H. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1 (1), 29-38.
- Robertson, I., Gibbons, P., Baron, H., MacIver, R. ve Nyfield, G. (1999). Understanding Management Performance. *British Journal of Management*, (10), 5-12.
- Romig, D. A. (1996). *Breakthrough Teamwork: Outstanding Results Using Structured Teamwork*. Chicago, Irwin.
- Rost, J. C. ve Amarant, J. R. (2005). Leadership for the Twenty-First Century. *Performance Improvement*, 44(5), 45-47.
- Rouzbahani, M. T., Madian, M. J., Garshasbi, K. ve Goudarzi, M. M. (2012). The Study of Relationship Between Change-Oriented Leadership and the Quality of Services. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (11), 11336-11340.

- Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 81-94.
- Rowley, G. ve Purcell, K. (2001). As Cooks Go, She Went: Is Labour Churn Inevitable?. *International Journal of Hospitality Management*, 20 (2), 163-185.
- Russ, T. L. (2011). Theory X/Y Assumptions as Predictors of Managers' Propensity for Participative Decision Making. *Management Decision*. 49 (5), 823-836.
- Russell, R. F. ve Stone, G. A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145- 157.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7 (2), 613-628.
- Saltık, Z. (2016). Stresin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Nevşehir.
- Sambamurthy V., Bharadwaj A. ve Grover V. (2003). Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27 (2), 237-263.
- Sapra, N. (2012). Current Trends in Performance Appraisal. *International Journal of Research in IT & Management (IJRIM)*, 2 (2), 1203-1211.
- Schimmoeller, L. J. (2010). Leadership Styles in Competing Organizational Cultures. *Leadership Review*, 10 (2), 125-141.
- Seçilmiş, C. ve Kılıç, İ. (2017). Örgütsel Güven, İş-Aile Yaşam Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Belirlenmesi: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama. *Turizm Akademik Dergisi*, 4 (1), 65-79.
- Seo, D. ve La Paz, A. I. (2008). Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility. *Communications of the ACM*, 51 (11), 136-139.
- Setiawan, Y. ve Yuniarsih, T. (2018). Leaderships Strategic and Employee Performance. *The International Journal of Business Review (The Jobs Review)*, 1 (1), 63-72.
- Seyrek, İ. H. ve İnal, O. (2017). İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1 (1), 63-74.
- Sezer, H. ve Şahin, H. (2016) Sağlık Bilimleri Araştırmalarında Güncel Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 14 (44), 13-21.

- Shah, Syed M. M. ve Abhamid, Kamal B. (2015). Transactional Leadership and Job Performance: An Empirical Investigation. *Sukkur Institute of Business Administration*, 2 (2), 69-81.
- Sharma, M. K. ve Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3 (3), 309-318.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37 (5), 445-460.
- Shouksmith, G. (1994). Variables Related to Organizational Commitment in Health Professionals. *Psychology Report*, 74 (3), 707-711.
- Singh, P. (2015). Performance Appraisal and It's Effectiveness in Modern Business Scenarios. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, 3 (4), 36-40.
- Singh, K. (2016). Influence of Internal Service Quality on Job Performance: A Case Study of Royal Police Department. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 28 – 34.
- Sinha, B. P. J. (2008). *Culture and Organizational Behaviour*. Sage Publications, New Delhi.
- Sökmen, A. ve Sezgin, C. A. (2017). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5 (2), 237-250.
- Swafford, P., Ghosh, S., ve Murthy, N. (2006). The Antecedents of Supply Chain Agility of a Firm: Scale Development and Model Testing. *Journal of Operations Management*, 24 (2), 170-188.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 277- 288.
- Şahin, S. ve Alp, F. (2020), "Agile Leadership Model in Health Care: Organizational and Individual Antecedents and Outcomes", Akkaya, B. (Ed.) *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, Emerald Publishing Limited, 47-68.
- Şen, A. ve Eren, E. (2012). Innovative Leadership for the Twenty-First Century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (41), 1–14.
- Tannenbaum, R. ve Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 51 (3), 162-180.
- Tanrıverdi, H., Akova, O. ve Çiftçi, İ. (2016). Açılış Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stillerinin İşten

- Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 114-123.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Osmanoğlu Taştan, N. (2018). Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 25 (1), 113-131.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Teece, D., Peteraf, M. ve Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58 (4), 13-35.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A. ve Eğilmez, Ç. (2016). Sosyal Destek, İşe Yabancılaşma ve İş Stresinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 13 (1), 683-694.
- Tekingündüz, S., Seçkin, M., Yaman, K., Türk, I. ve Aslan, S. (2016). Performans, İş Tatmini ve İş-Aile Yaşam Çatışması Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (42), 1672-1679.
- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2 (2), 135-150.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Tetik, S. (2003) İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 221-229.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.
- Thompson, K. ve Webber, J. K. (2016). Leadership Best Practices and Employee Performance: A Phenomenological Telecommunication Industry Study. *Global Journal of Business Research*, 10 (1), 41-54.
- Tonbul, İsmail (2017). Örgütsel Stresin Çalışan Performansına Etkisi: Yerel Yönetimlerde Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ardahan.
- Top, C., Abdullah, B. M. S. ve Faraj, A. H. M. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 49-59.

- Toptaş, A. (2019). Otel İşletmelerinde Paternalist Liderlik Ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Örtük Liderlik ve Güç Mesafesinin Etkisi, Yayımlanmış Doktora Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.
- Tracey, J. B. ve Hinkin, T. R. (2008). Contextual Factors and Cost Profiles Associated with Employee Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49 (1), 12-27.
- Trent, R. J. (2004). Team Leadership at the 100-Foot Level. *Team Performance Management: An International Journal*, 10 (5/6), 94-103.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25 (1), 105-117.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Turan, H. Y. ve Cinnioğlu, H. (2020). Otel İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Liderlik Tarzının Performans Düzeyine Etkisi: Antalya Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (39), 1227-1245.
- Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, (42), 56-68.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (1), 251- 269.
- Türk, M. ve Akbaba, M. (2017). Stratejik Liderlik Algılamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 182-196.
- Uğur, S. S., Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 122-136.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 171-193.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, 4 Baskı, Ankara.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Uygur, A. ve Sarıgül, S. S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 189-201.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5 (2), 32-39.

- Ünal, Ö. F. ve Günay, Z. (2016). Çalışanların Algıladıkları Performansları ile 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 273-289.
- Üstün, F. K. ve Doğan, S. (2014). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (29), 573-587.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10, 79-95.
- Veloulsou, C. ve Pamgyrakıs, G. (2004). Consumer Brandmanagers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave. *Journal Of Marketing Management*, 20, 105-131.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Leadership Style, Organizational Politics and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models. *Personnel Review*, 36 (5), 661-683.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7 (4), 359-374.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. ve Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria And Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36 (2), 223-270.
- Wei, Y. ve Wang, Q. (2011). Making Sense of a Market Information System for Superior Performance: The Roles of Organizational Responsiveness and Innovation Strategy. *Industrial Marketing Management*, 40 (2), 267-277.
- Weinstein, N. D. ve Rothman, A. J. (2005). Commentary: Revitalizing Research On Health Behavior Theories. *Health Education Research*, 20 (3), 294-297.
- Wells, J. E. ve Peachey, J. W. (2010). Assistant Coaches' Turnover Intentions: Do Leadership and Satisfaction Matter?. *Avca Coaching Volleyball*, 28 (1), 22-24.
- Wen, T. B., Ho, T. C. F., Kelena, B. W. Y., Othman, R. ve Syed, O. R. (2019). Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9 (9), 55-65.
- Winston, B. E. ve Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1 (2), 6-66.
- Yelboğa A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 196- 211.
- Yeşil, A. (2016) Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.

- Yang, J. T., Wan, C. S. ve Fu, Y. J. (2012). Qualitative Examination of Employee Turnover and Retention Strategies in International Tourist Hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (3), 837-848.
- Yıldız, M. L. (2013). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 16 (1), 153-173.
- Yıldız, D. ve Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması Ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 14-28.
- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim Ekonomi*, 21 (1), 233-249.
- Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 35-57.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017). Aşçıların Örgütsel Destek Algısının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Ortamı Niteliğinin Aracılık Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5 (3), 32-52.
- Yirik, Ş., Ören, D. ve Ekici, R. (2014). Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi. *E-Journal of Yaşar University*, 9 (35), 6223-6234.
- Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708–722.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, Nj.
- Yun, S., Takeuchi, R. ve Liu, W. (2007). Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 745–756.
- Yücel İ. ve Demirel Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “ Başka Bir Yol Daha Olmalı!”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27 (2), 159-177.
- Zehir, C. ve Yavuz, A. (2017). Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18 (2), 97-115.

- Zhang, Z. ve Sharifi, H. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (4), 496–513.
- Zia-ud-Din, M., Shabbir, M. A., Asif, S. B., Bilal, M. ve Raza, M. (2017). Impact of Strategic Leadership on Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7 (6), 8-22.
- Zincirkıran, M., Çelik, M. G., Ceylan, K. A. ve Emhan, A. (2015). İş görenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 52 (600), 59-71.



EKLER

EK-1. Anket formu

ANKET FORMU						
Değerli Katılımcı, bu anket İskenderun Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Çalışma Antalya ilinde faaliyet gösteren otel personelinin algıladıkları çevik liderlik özellikleri ile çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılmaktadır. Samimiyetle vereceğiniz cevaplar araştırmamıza katkı sağlayacaktır. Çalışmadan elde edilecek veriler tamamen tez için kullanılacak ve hiçbir kişi veya kuruluşla paylaşılmayacaktır. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır . İsminizi belirtmenize gerek yoktur . Lütfen size uygun tek bir seçeneğe (X) işareti koyunuz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.						
Hayat Yağmur TURAN İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Y.L. Öğrencisi						
Hasan CİNNİOĞLU İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm Fakültesi, Dr.Öğr.Üyesi						
Cinsiyetiniz ?	Erkek () Kadın ()					
Medeni Durumunuz ?	Evli () Bekâr ()					
Yaşınız ?	1945-1964 () 1965-1977 () 1978-1994 () 1995-2003 ()					
Eğitim Durumunuz ?	İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisanüstü ()) Diğer ()					
Turizm Eğitimi Aldınız mı?	Evet () Hayır ()					
Çalıştığınız Bölüm ?	Yiyecek İçecek () Ön büro () Kat Hizmetleri () Satış Pazarlama () Diğer					
Aylık Geliriniz?	2500 TL ve altı () 2501-3500 TL () 3501-4500 TL () 4501-5500 TL () 5501 TL ve üstü ()					
Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz ?	Bir yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 10 yıl ve üstü ()					
Yöneticiniz ile ilgili düşüncelerinizi belirtiniz. 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum						
1	Firmamızın hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik stratejik vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5
2	Çalışanların yaratıcılık ve keşif odaklı davranışlarını geliştirmeleri için uygun çalışma ortamını yaratır.	1	2	3	4	5
3	Doğru kişiyi doğru zamanda doğru işte görevlendirir.	1	2	3	4	5
4	Firmanın karını artırmak için kısa dönemli hedeflere daha fazla önem verir.	1	2	3	4	5
5	Verdiği ikramiyeler ve primler personelin davranışlarını olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
6	Çalışanların o işi neden yaptıklarının farkında olmalarını sağlar.	1	2	3	4	5

7	Çalışanlarına sözlerinden ziyade davranışlarıyla öncülük eder.	1	2	3	4	5
8	Yenilikçi fikirleri ve uygulamaları ödüllendirir.	1	2	3	4	5
9	Çalışanlarını motive eder.	1	2	3	4	5
10	Çalışanlarına sunduğu çalışma ortamı, sosyal olanaklar ve iş güvenliği gibi imkânların kalitesi yüksektir.	1	2	3	4	5
11	Yöneticimiz firmamızın departmanları arasında işbirliği sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	1	2	3	4	5
12	Ürün veya hizmetin üretim öncesinden müşteriye ulaştırılincaya kadar geçen tüm süreç ve aşamalarda astlarını karar süreçlerine dahil eder.	1	2	3	4	5
13	Bireysel performanstan ziyade takım performansını ödüllendirir.	1	2	3	4	5
14	Bireysellik yerine takım işbirliğine önem verir.	1	2	3	4	5
15	Firmamızdaki etkili geri bildirim kültürü sayesinde çalışanını geliştirmeye önem verir.	1	2	3	4	5
16	Herhangi bir yönetim kademesinde bulunan çalışanın bir konu ile ilgili liderliğini sergilemesine olanak tanır.	1	2	3	4	5
17	Çalışanlarını ikna etme becerisi yüksektir.	1	2	3	4	5
18	Piyasadaki trendleri takip edecek yeterli güncel teknolojik bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
19	Sosyal medya ve teknoloji tabanlı yeni iletişim kanallarını kullanarak personele hızlı bir şekilde ulaşır.	1	2	3	4	5
20	Çevresel ve teknolojik değişimlere firmamızı önceden hazırlar.	1	2	3	4	5
21	Hızlı karar almayı sağladığı için tüm yetkiyi kendisinde toplamaz, yetkiyi işin uzmanına devreder.	1	2	3	4	5
22	Farklı ürün ve modeller üretmek için esnek planlar yapar.	1	2	3	4	5
23	Teknolojik ve çevresel değişiklikler doğrultusunda farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine önem verir.	1	2	3	4	5
24	İnsan kaynakları politikaları kapsamında departmanlar veya takımlar arası personel değişimi konusunda esnektir.	1	2	3	4	5
25	Personelin çalışma saatlerinde esnek davranmalarına imkân tanır.	1	2	3	4	5
26	Çalışanların inanmadıkları işleri yapmaları konusunda ısrarcı olmaz.	1	2	3	4	5
27	Müşteriye en kısa zamanda ürün ve hizmet ulaştırmaya önem verir.	1	2	3	4	5
28	Üretim süreçlerindeki karar alma hızı yüksektir.	1	2	3	4	5
29	Piyasada rağbet görebilecek ürünleri üretme ve bu ürünleri pazara sunma konusunda hızlı davranır.	1	2	3	4	5
30	Çevresel ve teknolojik değişimleri hisseder.	1	2	3	4	5

31	Yeni çıkan teknolojik ürünleri ve hizmetleri firmamıza uyarlayacak bilgi, beceri ve yeteneğe sahiptir.	1	2	3	4	5
32	Müşterilerin beklenti ve isteklerindeki değişikliklere en kısa sürede cevap vermeye gayret gösterir.	1	2	3	4	5
İşinizle ilgili düşüncelerinizi belirtiniz.		1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman				
33	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
34	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
35	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
36	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
37	Şuan yaptığım işten ayrılmak istiyorum	1	2	3	4	5
38	Büyük bir ihtimalle önümüzdeki yıl başka bir iş bakacağım	1	2	3	4	5
39	Bazen işimden ayrılmayı düşünüyorum	1	2	3	4	5

DİZİN

A

Araştırma Sorunsalı · 2, 45

C

Coğrafi Sınırlama · 48

Ç

Çeviklik · 13
Çevikliğin Temeli · 14
Çizelge · 53, 54, 57, 58, 60

E

Etik · 96, 97
Evren · 47

G

Giriş · 19, 20

H

Hızlılık · 20

İ

İş Performansının Örgüte Etkileri · 31, 32
İfadelerin Anlaşılabilirliği · 49
İşten Ayrılma Niyetinin Önlenebilmesi · 39, 40
İşten Ayrılmanın Örgüte Etkileri · 41

O

Otel İşletmelerinde Performans · 32
Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyeti · 35, 36, 43

Ö

Örneklem · 47
Örneklem yöntemi · 47

P

Performans düzeyi yüksek çalışan · 63
Performans Değerlendirmesi · 25, 26

S

Sektörel Sınırlama · 48
Sektörel Öneriler ·
Sürdürülebilir Başarı · 13

Ş

Şekil · 48, 52

T

Tanım · 13

Y

Yetkinlik · 18, 19
Yüksek İş Performansı · 44, 61

Z

Zamansal Sınırlama · 48



TEKNOVERSITE





teknoversite **AYRICALIĞINDASINIZ**

İSTE

