

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SERGİLENEN MODERN  
LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN PSİKOLOJİK  
SERMAYESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ALİ OLĞAR**

**BALIKESİR, 2024**



T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SERGİLENEN MODERN  
LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN PSİKOLOJİK  
SERMAYESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALİ OLĞAR

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. MEHMET OĞUZHAN İLBAN

BALIKESİR, 2024

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün Konaklama İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 202112569004 numaralı Ali OLĞAR'ın hazırladığı "Konaklama İşletmelerinde Sergilenen Liderlik Tarzlarının Çalışan Psikolojik Sermayesi Üzerindeki Etkileri" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 29/02/2024 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Doç. Dr. Serkan TÜRKMEN  
Üye (Başkan)

Prof. Dr. Mehmet Oğuzhan İLBAN  
Üye (Danışman)

Doç. Dr. Oğuzhan DÜLGAROĞLU  
Üye

29.02.2024  
Prof. Dr. Bayram ŞAHİN  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- 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 çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

.... /.... /2024

Ali OLĞAR

## ÖNSÖZ

Günümüzde evrensel hale gelen turizm sektöründe konaklama işletmeleri, en önemli yapı taşlarından biri haline gelmiştir. Konaklama işletmeleri, iş gücünün yoğun olduğu bir sektör olan turizm sektöründe, turistik ürün ile turistlerin çalışanlar aracılığı ile buluşturulduğu yerlerden biridir. Bu buluşma noktasında turistlerin seyahat memnuniyeti çalışanların performansı ile de doğru orantılıdır.

Son yıllarda ortaya koyulmuş olan çalışmalarda ise çalışanların performansının yöneticileri tarafından ortaya koyulmuş liderlik tarzı ile de bağlantılı olduğu ileri sürülmektedir. Bu durumdan yola çıkarak çeşitli konaklama işletmelerinin çalışanlarına liderlik tarzı ile psikolojik sermaye ölçekleri üzerinden sorular yöneltilmiş ve elde edilen veriler üzerinden analizler yapılmıştır.

Bu çalışmanın fikir aşamasından tamamlanma sürecine kadar, danışmanım olarak bilgi ve tecrübelerini esirgemeyen ve bu süreçte bana büyük katkılar sağlayan sayın hocam Prof. Dr. Mehmet Oğuzhan İLBAN'a, yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini eksik etmeyen değerli hocalarım Arş. Gör. Mehmet Tahsin LİCELİ'ye, Öğr. Gör. Fatih ÇOLAKOĞLU'na, Öğr. Gör. Hakan ALAKUŞ'a ve her zaman yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**BALIKESİR, 2024**

**Ali OLGAR**

## ÖZET

# KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SERGİLENEBEN MODERN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN PSİKOLOJİK SERMAYESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

OLĞAR, Ali

Yüksek Lisans, Konaklama işletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet Oğuzhan İLBAN

2024, 78 Sayfa

Turizm endüstrisi içerisinde konaklama işletmeleri çok önemli bir rol oynamaktadır. Müşteri ve çalışanların doğrudan bir ilişki içerisinde olduğu konaklama işletmelerinin, sürekliliğini sağlamak adına işgörenlerinin performanslarını her zaman yüksek tutmak zorundadır. Psikolojik sermaye unsuru çalışanların performansını etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Olumlu psikolojik sermaye açısından ise işletme içerisinde yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları mühim bir yere sahiptir. Buradan yola çıkarak bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerindeki yöneticilerin sergilemiş oldukları modern liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sermaye algıları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Çalışmanın literatür kısmında liderlik, modern liderlik tarzları ve psikolojik sermaye kavramları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışmanın bulgular bölümünde ise konaklama işletmelerinde hizmet veren 144 çalışan üzerine demografik özellikler, modern liderlik tarzları ve psikolojik sermaye değişkenlerinin olduğu bir anket formu uygulanmıştır. SPSS yazılımı kullanılarak, elde edilen veriler analizlere tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar, demografik faktörlere göre çalışanların psikolojik sermayeyi algılamalarında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerin sergilediği modern liderlik tarzlarının da çalışanların psikolojik sermayeyi algılamaları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Konaklama İşletmeleri, Modern Liderlik Tarzları, Psikolojik Sermaye

## **ABSTRACT**

# **THE EFFECTS OF MODERN LEADERSHIP STYLES EXHIBITED IN ACCOMMODATION ENTERPRISES ON EMPLOYEE PSYCHOLOGICAL CAPITAL**

**OLĜAR, Ali**

**Master Thesis, Department of Hospitality Management**

**Advisor: Prof. Dr. Mehmet Oĝuzhan İLBAN**

**2024, 78 Pages**

Within the tourism industry, accommodation establishments play a crucial role. As entities where customers and employees are directly engaged, ensuring the continuity of accommodation establishments necessitates maintaining high levels of employee performance. One of the factors influencing employee performance is psychological capital. In terms of positive psychological capital, the leadership styles exhibited within the organization hold significant importance. Thus, the purpose of this study is to determine the impact of modern leadership styles exhibited by managers in accommodation establishments on employees' perceptions of psychological capital. The literature review section of the study thoroughly explains the concepts of leadership, modern leadership styles, and psychological capital. In the findings section, a survey form including demographic characteristics, modern leadership styles, and psychological capital variables was administered to 144 employees working in accommodation establishments. The data obtained were analyzed using SPSS software. The results indicate variations in employees' perceptions of psychological capital based on demographic factors. Additionally, it was found that the modern leadership styles exhibited by managers also influence employees' perceptions of psychological capital.

**Keywords:** Hospitality Management, Modern Leadership Styles, Psychological Capital





*Değerli Ailem ve Medeniyetlerin Beşiği Hatay'a...*

# İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Problemi .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	3
1.3. Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
1.6. Tanımlar .....	6
<b>2. İLGİLİ ALANYAZIN</b> .....	<b>7</b>
2.1. Kavramsal Çerçeve.....	7
2.1.1. Turizmin Tanımı ve Turizm İşletmeleri .....	7
2.1.1.1. Konaklama İşletmeleri .....	8
2.1.1.2. Seyahat İşletmeleri .....	9
2.1.1.3. Yiyecek-İçecek İşletmeleri.....	10
2.1.2. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri .....	10
2.1.3. Konaklama İşletmelerinin Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi.....	12
2.1.4. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	13
2.1.5. Liderlik Kavramı.....	15
2.1.5.1. Liderliğin Tanımı .....	15
2.1.5.2. Liderliğin Önemi .....	17
2.1.6. Modern Liderlik Tarzları .....	19
2.1.6.1. İşlemsel Liderlik.....	19
2.1.6.2. Dönüşümcü Liderlik .....	20
2.1.6.3. Karizmatik Liderlik.....	21
2.1.7. Psikolojik Sermaye .....	22
2.1.7.1. Umut.....	23

2.1.7.2. İyimserlik .....	23
2.1.7.3. Öz Yeterlilik.....	24
2.1.7.4. Psikolojik Dayanıklılık .....	25
2.1.8. Liderlik Tarzları ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki .....	25
2.2. İlgili Araştırmalar .....	26
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>29</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	29
3.2. Evren ve Örneklem.....	31
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	31
3.4. Verilerin Toplanma Süreci .....	32
3.5. Verilerin Analizi.....	32
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>34</b>
4.1. Çalışmanın Betimleyici İstatistikleri .....	34
4.2. Yapı Geçerlilik Analizleri .....	36
4.3. Keşfedici (Açıklayıcı) Faktör Analizi .....	37
4.3.1. Modern Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Yapılan Keşfedici (Açıklayıcı) Faktör Analizi Bulguları .....	37
4.3.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği ile İlgili Yapılan Keşfedici (Açıklayıcı) Faktör Analizi Bulguları.....	39
4.4. Güvenirlilik Analizi.....	41
4.5. Farklılık Analizleri .....	42
4.5.1. Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Katılımcıların Psikolojik Sermayeyi Kavramalarındaki Farklılıklar.....	42
4.5.1.1. Cinsiyet Unsuruna Dair Sonuçlar .....	42
4.5.1.2. Medeni Hal Değişkenine İlişkin Bulgular.....	43
4.5.1.3. Yaş Değişkenine Dair Sonuçlar .....	44
4.5.1.4. Mezuniyet Durumu Değişkenine Dair Sonuçlar .....	46
4.5.1.5. Çalışılan Departman Değişkenine Dair Sonuçlar .....	48
4.5.1.6. Sektörde Bulunduğu Süre Değişkenine Dair Sonuçlar .....	49
4.5.1.7. İşletmede Bulunduğu Süre Değişkenine Dair Sonuçlar.....	51
4.5.1.8. Gelir Değişkenine Dair Sonuçlar .....	52
4.6. Etki Analizi Sonuçları .....	54
4.6.1. Modern Liderlik Tarzlarının Psikolojik Sermayenin Umut Boyutu Üzerindeki Etkisi .....	54
4.6.2. Modern Liderlik Tarzlarının Psikolojik Sermayenin Öz Yeterlilik Boyutu Üzerindeki Etkisi .....	56

4.6.3. Modern Liderlik Tarzlarının Psikolojik Sermayenin Psikolojik Dayanıklılık Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	57
4.6.4. Modern Liderlik Tarzlarının Psikolojik Sermayenin İyimserlik Boyutu Üzerindeki Etkisi .....	58
<b>5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>61</b>
5.1. Sonuçlar.....	61
5.2. Öneriler.....	64
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>68</b>
Ek: Modern Liderlik Tarzları Anket Formu.....	76
Ek: Psikolojik Sermaye Anket Formu.....	78



## ÇİZELGELER LİSTESİ

	Sayfa
<b><u>Cizelge 1.</u></b> Liderlik Açıklamaları .....	16
<b><u>Cizelge 2.</u></b> Araştırmanın Modeli.....	30
<b><u>Cizelge 3.</u></b> Katılımcıların Betimleyici İstatistikleri.....	34
<b><u>Cizelge 4.</u></b> Verilerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	36
<b><u>Cizelge 5.</u></b> Modern Liderlik Tarzları Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi.....	37
<b><u>Cizelge 6.</u></b> Psikolojik Sermaye Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi.....	39
<b><u>Cizelge 7.</u></b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	41
<b><u>Cizelge 8.</u></b> Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Yapılmış Olan Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Bulguları.....	42
<b><u>Cizelge 9.</u></b> Medeni Hal Değişkenine Bağlı Olarak Yapılmış Olan Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Bulguları .....	43
<b><u>Cizelge 10.</u></b> Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Farklılıkları Belirlemek Amacıyla Yapılmış Olan Anova Testi Bulguları.....	44
<b><u>Cizelge 11.</u></b> Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Çalışanların Psikolojik Sermayeyi Kavrama Seviyeleri ile İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	45
<b><u>Cizelge 12.</u></b> Mezuniyet Durumu Değişkenine Bağlı Olarak Farklılıkları Tespit Etmeye Yönelik Yapılmış Olan Anova Testi Bulguları.....	46
<b><u>Cizelge 13.</u></b> Mezuniyet Durumu Değişkenine Bağlı Olarak Çalışanların Psikolojik Sermayeyi Kavrama Seviyelerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	47
<b><u>Cizelge 14.</u></b> Çalıştığı Departman Değişkenine Bağlı Olarak Farklılıkları Tespit Etmeye Yönelik Yapılmış Olan Anova Testi Bulguları .....	48
<b><u>Cizelge 15.</u></b> Çalıştığı Departman Değişkenine Bağlı Olarak Çalışanların Psikolojik Sermayeyi Kavrama Seviyeleri ile İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	48
<b><u>Cizelge 16.</u></b> Sektörde Bulunduğu Süre Değişkenine Bağlı Olarak Farklılıkları Belirlemek Adına Yapılmış Olan Anova Testi Bulguları .....	49
<b><u>Cizelge 17.</u></b> Sektörde Bulunduğu Süre Değişkenine Bağlı Olarak Çalışanların Psikolojik Sermayeyi Kavrama Seviyeleri ile İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	50
<b><u>Cizelge 18.</u></b> İşletmede Bulunduğu Süre Değişkenine Bağlı Olarak Farklılıkları Tespit Etmek Adına Yapılmış Olan Anova Testi Bulguları .....	51

<b><u>Cizelge 19.</u></b> İşletmede Bulunduğu Süre Değişkenine Bağlı Olarak Çalışanların Psikolojik Sermayeyi Kavrama Seviyelerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	52
<b><u>Cizelge 20.</u></b> Gelir Değişkenine Bağlı Olarak Farklılıkları Tespit Etmek Adına Yapılan Anova Testi Bulguları.....	53
<b><u>Cizelge 21.</u></b> Gelir Değişkenine Bağlı Olarak Çalışanların Psikolojik Sermayeyi Kavrama Seviyelerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	53
<b><u>Cizelge 22.</u></b> İşlemsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderlik Psikolojik Sermayenin Umut Boyutu Üzerindeki Etkisi .....	55
<b><u>Cizelge 23.</u></b> İşlemsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderlik Psikolojik Sermayenin Öz Yeterlilik Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	56
<b><u>Cizelge 24.</u></b> İşlemsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderlik Psikolojik Sermayenin Psikolojik Dayanıklılık Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	57
<b><u>Cizelge 25.</u></b> İşlemsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderlik Psikolojik Sermayenin İyimserlik Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	58
<b><u>Cizelge 26.</u></b> Sonuç Modeli .....	60

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AFA</b>	: Açıklayıcı Faktör Analiz
<b>KMO</b>	: Kaiser Mayer Olkin
<b>SPSS</b>	: Statistical Package For Social Sciences
<b>vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>vd.</b>	: Ve Diğerleri

# 1. GİRİŞ

Liderlik, işletmelerin başarısı ve çalışanların performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olan önemli bir faktördür. Özellikle konaklama işletmelerinde, yöneticilerin sergilediği liderlik tarzları, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve genel iş performansı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Son yıllarda, geleneksel otoriter liderlik yaklaşımlarının yerini alan modern liderlik tarzları, çalışanların psikolojik sermayesini etkileyebilme potansiyeli nedeniyle büyük bir ilgi görmektedir.

Psikolojik sermaye, bireylerin içsel kaynaklarına dayanan bir kavramdır ve olumlu psikolojik durumlar, umut, psikolojik dayanıklılık, öz-yeterlilik ve iyimserlik gibi bileşenleri içerir. İşgörenlerin psikolojik sermayeleri, iş performansını ve memnuniyetini etkileyebilirken, liderlerin rolü de bu süreçte önemli bir faktördür.

Modern liderlik tarzları, geleneksel otoriter liderlikten farklı bir yaklaşım sunar. Bu liderlik tarzları, daha işbirlikçi, destekleyici ve katılımcı bir yaklaşımı içerir. Yöneticiler, çalışanlara güven verir, onları motive eder ve gelişimlerini destekler. Bu liderlik yaklaşımları, çalışanların katılımını teşvik eder, yaratıcılığı artırır ve iş birliği ortamını geliştirir. Bu nedenle, modern liderlik tarzlarının, çalışanların psikolojik sermayesi üzerinde olumlu etkileri olabileceği düşünülmektedir.

Birçok araştırma, modern liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sermayesi üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Avey, Luthans, Reichard ve Mhatre (2011), olumlu psikolojik sermayenin işgörenlerin tutumları, davranışları ve performansı üzerindeki etkilerini inceleyen bir meta-analiz yapmışlardır. Bu çalışma, pozitif psikolojik sermayenin çalışanların iş memnuniyetini, bağlılığını ve performansını artırdığını ortaya koymuştur.

Luthans, Combs, Norman, Avolio ve Avey (2006), psikolojik sermaye geliştirme üzerine bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada, yöneticilerin çalışanların psikolojik sermayesini artırmak için mikro-müdahaleler gerçekleştirebileceklerini öne sürmüşlerdir. Örneğin, çalışanlara güven, umut ve



destek sağlayan liderlik davranışları sergilemek, çalışanların psikolojik sermayesini güçlendirebilir.

Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hartnell (2010), lider ve takipçi psikolojik sermayesi ile hizmet iklimi ve iş performansı arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Bu çalışma, liderlerin psikolojik sermayeyi teşvik eden liderlik davranışlarının, çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde yöneticilerin sergilediği modern liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sermayesi üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışma sonuçlarının, konaklama işletmelerinde yöneticilerin modern liderlik tarzlarının benimsenmesi ve uygulanmasının önemini vurgulayabileceği aynı zamanda çalışanların psikolojik sermayelerinin artırılmasıyla birlikte, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürülebilir başarı sağlamasına yardımcı olabilecek stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlayabileceğini düşündürmektedir.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

Rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında işletmelerin sürekliliklerini korumaları gün geçtikçe daha zor bir hal almaktadır. Özellikle çalışanlar ile müşterilerin doğrudan bir ilişki içerisinde olduğu hizmet sektörünün sürekliliği, çalışanlarının ortaya koymuş olduğu performans ile doğru orantılı olduğu söylenebilir. Bu sebeple hizmet endüstrisi içerisinde mühim bir yeri olan ve turizm sektörü içerisinde etkinlik gösteren konaklama işletmeleri de çalışanlarının performansını arttırmak ve en üst seviyede tutmak adına çalışmalar gerçekleştirmektedir (Kabataş, 2010, s. 1). Çalışan performansını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Psikolojik sermaye de bu unsurlar içerisinde yer almaktadır. Psikolojik sermayesi pozitif yönde ilerleyen çalışanların kişisel seviyede performans artışı ve gelişimi, örgütsel seviyede ise kaldıraç görevi görmektedir. Dolayısıyla yatırım gücü ile birlikte işletmelere rekabet gücü veren psikolojik sermaye önemli bir unsur olarak görülmektedir (Erkuş ve Fındıklı 2013; Erkmen ve Esen 2012; Çetin vd., 2013).

Çalışanların performansını yüksek tutmak ile birlikte işletmeler, belirlemiş oldukları amaç ve hedefler doğrultusunda örgütlenmeyi ve çalışanları doğru bir şekilde yönlendirmeyi başarabilecek liderlere ihtiyaç duyarlar. Doğru lider ve liderlik tarzı ile işletmeler sürekliliğini sağlayabilir aksi bir durumda ise sektör içerisinde varlığını

kaybetmek ile karşı karşıya kalabilirler (Batmunkh, 2011, s. 5-6). Buna bağlı olarak işletmelerin sürekliliğini sağlaması aynı zamanda belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri gerçekleştirmesi adına işgörenlerinin performanslarının yüksek olması gerektiği ve yöneticilerinin doğru liderlik tarzını benimseyerek çalışanları bu amaç ve hedefler doğrultusunda örgütlemesinin önemi göz önünde bulundurulursa, yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sermayesi üzerindeki etkisinin ne derecede olumlu veya olumsuz olduğunun tespit edilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Bu nedenle, çalışmanın ana sorusu ve bu soruyla bağlantılı olarak ortaya çıkan alt sorular şu şekildedir:

- Konaklama tesislerinde görev yapan yöneticilerin liderlik tarzlarının, çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde (pozitif/negatif) bir etkisi bulunmakta mıdır?

Yukarıda belirtilen soru çerçevesinde, araştırma kapsamında aşağıdaki alt sorulara cevap aranacaktır.

- Konaklama işletmelerinde bulunan yöneticiler hangi liderlik tarzını benimsemektedir?
- Konaklama işletmelerinde bulunan çalışanların psikolojik sermayesi hangi liderlik tarzından ne yönde etkilenmektedir?
- Çalışanların psikolojik sermayesi sahip oldukları bireysel özelliklerden etkilenmekte midir, etkileniyorsa ne yönde etkilenmektedir?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde sergilenen modern liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sermayesine olan etkisini ayrıntılı bir şekilde incelemektir. Günümüzdeki hızla değişen iş dünyasında, liderlerin işletmelerini sürdürülebilir başarıya ulaştırabilmeleri için yeni ve etkili liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Modern liderlik tarzları, geleneksel otoriter liderlik anlayışından farklı olarak iş birliği, esneklik, inovasyon ve çalışan katılımını teşvik eden bir yaklaşım benimsemektedir.

Bu çalışma, konaklama işletmelerinde sergilenen modern liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sermayesine olan etkilerini araştırarak, bu liderlik tarzlarının

Çalışanların iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve zyeterlilik gibi psikolojik sermaye bileşenlerini nasıl etkilediğini anlamayı hedeflemektedir. Psikolojik sermaye, çalışanların iş ortamında daha olumlu bir ruh haliyle çalışmalarını, zorluklarla başa çıkmalarını ve daha yüksek performans göstermelerini sağlayan bir kavramdır.

Bu bağlamda, konaklama işletmelerinde sergilenen modern liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sermayesine olan etkilerini anlamak adına önemli bir araştırma katkısı sağlayacaktır.

### **1.3. Araştırmanın nemi**

Konaklama işletmeleri, hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve çalışanlarının memnuniyeti ve performansı üzerinde doğrudan etkisi olan işletmelerdir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin başarılı olabilmeleri için etkili liderlik stratejilerine ihtiyaçları vardır. Bu bağlamda, modern liderlik tarzlarının konaklama işletmelerindeki kullanımının ve etkilerinin incelenmesi büyük bir önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın önemi, birkaç açıdan ele alınabilir. İlk olarak, çalışma, modern liderlik tarzlarının konaklama işletmelerindeki uygulamalarını ve bu tarzların çalışanların psikolojik sermayesi üzerindeki etkilerini açıklamayı hedeflemektedir. Bu, liderlerin, modern liderlik yaklaşımlarının çalışanları nasıl etkilediğini ve motivasyonlarını nasıl artırabileceğini anlamalarına yardımcı olacaktır. Böylece, liderler iş ortamında olumlu bir kültür oluşturabilir, çalışanların umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılığını artırabilir ve dolayısıyla işletme performansını iyileştirebilir.

İkinci olarak, bu çalışmanın önemi, çalışanların psikolojik sermayesine odaklanmasındadır. Psikolojik sermaye, çalışanların duygusal, bilişsel ve sosyal kaynaklarına atıfta bulunur ve iş yerinde olumlu bir ruh hali, umut, iyimserlik, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık gibi faktörleri içerir. Modern liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sermayesine olan etkileri, çalışanların işe olan bağlılığını, performansını, yenilikçilik düzeyini ve işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Dolayısıyla, bu çalışmanın bulguları, liderlerin çalışanların psikolojik sermayesini artırmak için modern liderlik tarzlarına odaklanmalarını sağlayabilir.

Bir başka açıdan değerlendirildiğinde konaklama işletmeleri günümüzde yoğun rekabetin olduğu bir sektörde faaliyet göstermektedir. Müşteri memnuniyeti ve

sadakati, işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamak için önemli bir faktördür. Modern liderlik tarzları, çalışanların motivasyonunu artırarak müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkileyebilir. Bu nedenle, bu çalışma, konaklama işletmelerinin rekabet avantajını artırmalarına ve sürdürülebilir başarı elde etmelerine yardımcı olabilir.

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinde sergilenen modern liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sermayesi üzerindeki etkilerini araştıran bu çalışma, işletmeler için stratejik öneme sahiptir. Bu çalışmanın bulguları, liderlere modern liderlik tarzlarına odaklanmaları, çalışanların motivasyonunu artırmaları ve işletme performansını iyileştirmeleri konusunda rehberlik edebilir. Ayrıca, çalışmanın sonuçları, işletmelerin liderlik geliştirme programlarını tasarlarken ve liderlik yaklaşımlarını şekillendirirken de dikkate alınabilir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu çalışmada aşağıda belirtilmiş olan varsayımlar dikkate alınarak hareket edilmiştir.

- Çalışmada kullanılmak üzere belirlenmiş olan ölçeklerde (modern liderlik tarzları – psikolojik sermaye) bulunan ifadelerle araştırma konusunun test edilmesi adına konularla ilgili tüm detayları açıklayacağı ve yeterli olacağı varsayılmıştır.
- Katılımcıların ölçekleri cevaplandırırken, her bir ifadeye kendi gerçek durumlarına göre yanıtladığı, bu yanıtların güvenilir ve geçerli olduğu kabul edilmiştir.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Çalışmada, araştırmacının zaman ve maliyet faktörlerini göz önünde bulundurarak, konuyla ilgili sınırlı sayıda çalışandan anket yöntemiyle veri toplanacaktır. Çalışma kapsamında yalnızca Edremit körfezinin kullanılması, çalışmanın coğrafi yönden sınırlılığını meydana getirmektedir. Çalışmanın hizmet sektörü içerisinde ve sadece konaklama işletmelerini ele alarak Edremit körfezinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin tercih edilmesi kapsam yönünden sınırlılığını meydana getirmektedir. Psikolojik sermayenin birçok etkenle ilişkin

olmasına karşın çalışmada sadece yöneticilerin sergilemiş oldukları modern liderlik tarzlarının ele alınması ise konu bakımından sınırlılığını oluşturmaktadır.

## **1.6. Tanımlar**

Bu bölüm, araştırma kapsamında kullanılan bazı önemli kavramları kısaca açıklamaktadır. Konaklama işletmeleri, modern liderlik tarzları ve psikolojik sermaye bu kavramlardır.

**Konaklama İşletmeleri:** Turizm sektörünün devamlı olarak değişiklik gösteren talep ve olaylarına ayak uydurup biçimlenen, tüketicinin bütün turistik ürün ve hizmetinin imal edilmesini sağlayan konaklama işletmeleri, turizm sektörüne hizmet eden işletmelerin birinci derece öneme sahip olanlarıdır.

**Modern Liderlik Tarzları:** Geleneksel liderlik tarzlarının yetersiz hale gelmesi ile ortaya çıkan, liderlik sürecinin farklı yönlerine odaklanan ve çalışmalara konu olan bu liderlik tarzları; çalışanlarına serbestlik sağlayan ve çalışanlarını dışardan gözlemlemeyi tercih eden karizmatik liderlik, geçmişle bağını koparmayı tercih etmeyen ve gelenek göreneklerine daima bağımlı olan işlemci liderlik ve değişim, gelişim, yenilik aynı zamanda geleceğe her zaman açık olan dönüşümcü liderliktir.

**Psikolojik Sermaye:** Psikolojik sermaye kavramının aslı, finansal sermayenin “neye sahipsin?”, sosyal sermayenin “kimi biliyorsun?” ve insan sermayesinin “ne biliyorsun?” sorularından daha çok esasen “kim olduğun” ve "olumlu gelişme açısından potansiyelin nedir?" sorularına verilebilecek cevapları ifade eder.

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde bulunan yöneticilerin sergilemiş oldukları modern liderlik tarzlarını ve çalışanların psikolojik sermayeleri üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerini ölçmektir. Bu bölüm, araştırmada kullanılan kavramları açıklar ve ilgili çalışmalara atıfta bulunur.

### 2.1. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde kavramsal olarak turizm, turizmin yapısı, turizm endüstrisi, turizm sektöründeki işletmeler, konaklama işletmeleri ve çeşitlerinden bahsedilmiş olup sonrasında liderlik, liderliğin tanımı ve önemi, modern liderlik tarzlarına yer verilmiş son bölümde ise psikolojik sermaye ve alt boyutlarına vurgu yapılmıştır.

#### 2.1.1. Turizmin Tanımı ve Turizm İşletmeleri

İnsanlar binlerce yıl boyunca ticaret, sağlık, keşif ve benzeri nedenlerle buldukları bölgelerden başka şehirler, ülkeler ve kıtalara seyahat etmişlerdir. Geçmişte daha ufak çaplı bir şekilde gerçekleşen bu seyahatler sanayi devrimi, ulaşım araçlarının çeşitlenmesi ve günlerce süren mesafelerin saatlere indirgenmesi ile birlikte daha büyük çaplı hale gelmiştir. Seyahatlerin artması ve seyahat edilen yerlerde konaklama ve yeme içme gibi ihtiyaçların doğması turizm sektörünün oluşumuna da ön ayak olmuştur (Keskin, 2013, s. 10). Turizm kelimesinin kökeninin Latince’de bulunan “tornus” kelimesinden türetildiği düşünülmektedir. “Dönmek” fiilinin karşılığı olan “tornus” sözcüğü dünya dili olarak görülen İngilizcedeki “touring” ve “tour” kelimelerinin de kökenini oluşturmaktadır. “Touring” eğitsel ve kültürel seyahatler anlamını taşıırken “tour” ise ikamet edilen konuma geri dönmek suretiyle yapılan seyahatleri ifade etmektedir (Akat, 2000). Literatürde turizmi tanımlayan birçok ifade bulunmaktadır. TDK’ nın tanımına göre ise turizm

“Dinlenme, eğlenme, görme, tanıma vb. amaçlarla yapılan gezi” olarak ifade edilmektedir.

Günümüz ekonomisinde turizmin bir gelir kaynağı haline gelmesi, ülkelerin ekonomisine, uluslararası ilişkilerine, politika stratejilerine önemli derecede etki etmektedir. Bu durum sadece turizm sektöründen yüksek gelir elde eden gelişmiş ülkeler için değil gelişmekte olan ülkeler için de mühim bir konu haline gelmiştir. Turizmin dinamik ve emek yoğun yapısı, istihdam yaratıcı etkisi, ülkelere sağlamış olduğu döviz girdisi ile birlikte ülke ekonomilerine de sağlamış olduğu fayda sonucunda söz konusu olan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin dikkatini üzerinde toplamaktadır (Tutar vd., 2007, s. 197). Ülkelerin doğal güzellikleri, tarihi ve kültürel yapıları birer çekici unsur olmasına rağmen turist devamlılığı ve memnuniyeti de tercih edilirlilik ve gelir devamlılığı açısından önemli bir faktördür. Turizm sektörünün diğer sektörlerden en temel farkı ortaya konulan, sunulan ürünün hizmet olmasıdır. Turistlerin seyahat etmiş oldukları ülkelerde konaklama, ulaşım, yiyecek-içecek gibi gereksinimlerinin sorunsuz ve doğru bir şekilde karşılanması turist memnuniyetini de beraberinde getirecektir. Bu memnuniyetin devamlılığı da kaliteli işgören, kaliteli hizmet ve kaliteli turizm işletmeleri ile mümkündür (Yıldırım vd., 2016, s. 446-447)

Doğrudan veya dolaylı olarak turizmle ilgili olan, insanların seyahat eylemini gerçekleştirilmesi ile birlikte gereksinim duydukları ürün ve hizmeti imal eden aynı zamanda bu hizmeti sunan, turistlerin öncelikli olarak yiyecek-içecek, konaklama, seyahat gibi ihtiyaçlarını karşılayan bütün işletmeler turizm işletmeleri niteliğinde değerlendirilebilir (Keskin, 2013, s. 12). Merkezinde insan ve hizmeti barındırması sebebiyle devamlı olarak farklı ihtiyaçların doğması turizm talebini de karmaşık bir yapıya bürümektedir (Aymankuy, 2005, s. 38). Turizm endüstrisinin bu komplike yapısı sektöre hizmet eden işletmelerin farklı özelliklerde biçimlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Seyahat eyleminde bulunan turistlerin öncelikli gereksinimleri dikkate alındığında turizm endüstrisinde yer alan işletmeleri; konaklama işletmeleri, seyahat işletmeleri ve yiyecek-içecek işletmeleri olarak üç ana gruba ayırmak mümkündür (Meb, 2011, s. 3).

#### **2.1.1.1. Konaklama İşletmeleri**

Turizm sektörünün devamlı olarak değişiklik gösteren talep ve olaylarına ayak uydurup biçimlenen, tüketicinin bütün turistik ürün ve hizmetinin imal edilmesini

sağlayan konaklama işletmeleri, turizm sektörüne hizmet eden işletmelerin birinci derece öneme sahip olanlarıdır (Keskin, 2013, s. 13). Turizm kavramını açıklayan çoğu tanımda da olduğu üzere, bir kişinin turist olarak nitelendirilebilmesi için devamlı ikamet edilen yerleşim yerini bırakıp farklı bir bölgeye seyahat etmesi ve bu seyahatin sonucunda en az bir gece konaklama yapması gerekmektedir. Dolayısıyla seyahat edecek turistin en büyük ihtiyacı konaklama olarak görülmektedir. Bu durumda konaklama tesisleri, yaşadıkları yerin dışında bir yere seyahat eden insanların seyahat edilen yerlerde konaklama ihtiyacını gidermek ile birlikte eğlence, yeme-içme gibi sosyal gereksinimlerini de karşılayan işletmelerdir. Bu konaklama işletmeleri ise kendi aralarında otel, motel, tatil köyü, kampingler, pansiyon ve apart oteller olarak sınıflandırılabilir (Akgöz, 2009, s. 8).

#### **2.1.1.2. Seyahat İşletmeleri**

Konaklama işletmelerinin ardından, turizm sektörü kapsamında yer alan bir diğer önemli unsuru seyahat işletmeleri oluşturur. Seyahat işletmeleri, turistik ürün ve hizmetler ile turistler arasında bir bağlantı sağlayarak, ürün ve hizmetleri sunan işletmeler ile müşteriler arasında bir aracılık rolü üstlenirler. Bununla birlikte seyahat işletmeleri kendi aralarında tur operatörleri ve seyahat acenteleri olarak sınıflandırılabilir. Seyahat acenteleri, turistik ürün ve hizmeti üreten işletmeler ile turist arasında aracı işlevi gören ve aynı zamanda kâr amacı güden kuruluşlardır (Yarcan ve Peköz, 1997, s. 6). Sonuç olarak seyahat acenteleri konaklama ve yiyecek-içecek işletmeleri gibi kuruluşlar tarafından sağlanan gezi, konaklama, yiyecek-içecek, spor, eğlence vb. hizmet ve etkinlikler hakkında tüketiciye bilgi veren, ulaşımını sağlamak adına bilet işlemlerini düzenleyen ve ortaya koymuş olduğu hizmetler karşılığında ödeme alan işletmelerdir (Karakaş, 2018, s. 21). Tur operatörleri ise herhangi bir kuruluşun bir turistik ürün veya hizmeti oluşturmasını beklemeden ve talep oluşmadan önce ürünü oluşturan, programlayan, pazarlayan başka bir işletmeye ihtiyaç duymadan satışa sunabilen işletmelerdir. Talep oluşmadan bu işlemleri gerçekleştiren tur operatörleri, hizmet bileşenlerini bir araya getirerek bir paket tur organize ederler (Sağlık, 2011, s. 22).



### **2.1.1.3. Yiyecek-İçecek İşletmeleri**

Konaklama işletmelerinin bir alt birimi olarak hizmet verebilen aynı zamanda herhangi bir kuruluşa bağlı olmadan da hizmet verebilen yiyecek-içecek işletmeleri, turizm işletmeleri arasında önemli bir yere sahiptir (Akgöz, 2009, s. 12; Aymankuy, 2005, s. 42). Yiyecek-içecek işletmeleri kâr amacı güden, ikamet edilen adresten farklı bir adrese seyahat eden ve bu tanımı karşılayan turistlerin yeme-içme gereksinimlerini karşılayan işletmelerdir (Karakaş, 2018, s. 27). Bu işletmelerin hedefleri hizmet sunduğu müşterilerin en rahat hissedebildiği şekilde huzurlu bir ortam yaratmak, bu rahat aynı zamanda huzurlu ortam içerisinde yeme-içme hizmetini sunmak, uygun bir fiyat politikasının yanı sıra mutfak kapasitesinin büyüklüğüne göre yemek çeşidi bulundurmak ve tüm bu hizmetleri asgari bir maliyet ile yapmak şeklinde sıralanabilir (Aymankuy, 2005, s. 42; Akgöz, 2009, s. 12).

### **2.1.2. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri**

İnsanların farklı sebepler gerekçesi ile sürekli olarak konaklamış olduğu bölgelerden farklı bölgelere seyahat etmesi sonucu öncelikle barınma ardından yeme-içme gereksinimleri doğmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması için hammaddelerden yararlanarak bu ihtiyaçları karşılamak adına mal ve hizmet üreten beraberinde bu mal ve hizmeti sunan işletme etkinlikleri konaklama endüstrisi olarak nitelenmektedir (Gönen, 2007, s. 43).

Seyahat ve turizm faaliyetlerinin bir araya getirilmesinde kilit bir nokta olan konaklama endüstrisi aynı amaca hizmet eden endüstriler arasında önemli bir role sahiptir. Globalleşme, teknolojik gelişmeler, kişi başına düşen gelirin de artması ile birlikte seyahat etme ihtiyacının artması gibi pek çok faktör konaklama işletmelerine gün ve gün önem kazandırmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s. 142). İnsanların belirli bir süre içerisinde konaklama, yeme-içme, eğlence vb. gibi ihtiyaçlarını karşılayan konaklama işletmeleri, turizm endüstrisine hizmet veren işletmeler dikkate alındığında birinci sırada yer alan birer ekonomik elemandır (Toker, 2006, s. 1).

Turist arz ve talebinin zaman içerisinde çeşitlenmesi ve değişiklik göstermesi söz konusu arz ve talebin karşılanması evresinde konaklama işletmelerinin de hizmet anlayışı ve kalitesinde değişikliğe gitmesinde etkili olmuştur. Gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler ve üretmiş olduğu turistik ürün dikkate alındığında konaklama işletmeleri

birer hizmet işletmesi niteliğindedir. Turistlerin dinlenme, konaklama, yeme-içme, eğlence gibi birçok ihtiyacını karşılayan konaklama işletmeleri diğer işletmelerden farklı niteliklere sahiptirler (Gönen, 2007, s. 44). Bu nitelikler çeşitlendirilebildiği gibi şöyle sıralanabilir (Gönen, 2007, s. 44; Toker, 2006; Yılmaz, 1997, s. 7; Yenipınar, 2004, s. 2-3; Gül, 2002, s. 1-3; Aygen, 2006, s. 109; Bolat, 2006, s. 6; Özen, 2009, s. 40-41; Ayman, 2005, s. 44-45; Arslan, 1997, s. 6);

- Turizm endüstrisine hizmet eden işletmeler arasındaki yeri son derece önemli olan konaklama işletmelerinin üretmiş olduğu ürün ve hizmet üretildiği an tüketilmesi gerektiği için saklanamaz ve stoklanamaz.

- Turizm sektörü bir hizmet sektörüdür bu sebeple emek yoğun bir yapısı vardır. Dolayısıyla konaklama işletmeleri ortaya sunmuş olduğu hizmet tipine bakıldığında diğer işletmelere göre insan gücünün çok daha fazla kullanıldığı 24 saat hizmete açık olan birimlerdir.

- Turizm arz ve talebinin sürekli olarak değişim göstermesi, bu değişime ayak uydurması gereken konaklama işletmelerinde risk yüzdesinin artmasına sebebiyet vermektedir. Misafirlerin arzu ve isteklerinin yerine getirilmesi noktasında konaklama işletmeleri belli başlı riskleri de taşımak durumunda kalmaktadır.

- Turizm sektörü, dinamikleri çok hassas olan ve aynı zamanda ülke içerisindeki birçok olay ve sektörden de etkilenebilen bir yapıya sahiptir. Ülkelerin ekonomik, doğal afet, sağlık, kültürel ve politik olayları buna örnek olarak gösterilebilir.

- Ortaya bir hizmet konması ve turist ihtiyaç ve gereksinimlerinin karşılanması noktasında konaklama işletmeleri yatırım aynı zamanda kuruluş aşamalarında yüksek boyutlarda maliyet isteyen işletmeler grubundadır. Turistik talebin artması ve turist ihtiyaçlarının karşılanması aşamasında ise kâr oranı yüksek işletmelerdir.

- Turizm sektörünün dinamik yapısı konaklama işletmeciliğinde de bulunmaktadır dolayısıyla hizmet ve ürün sunumunda standartlaşma görülmesi oldukça zordur.

- Birçok farklı departmanı içerisinde bulunduran konaklama işletmeleri ülke aynı zamanda dünya çapında farklı boyutlarda yayılmış kuruluşlardır.

- Asıl ürünün hizmet olduğu konaklama işletmelerinde kaliteli hizmet kadar hizmetin misafire kaliteli bir şekilde iletilmesi de son derece önemlidir

dolayısıyla bu hizmeti iletecek olan insan gücü kaliteli elemanın önemi ortaya çıkmaktadır.

- Hizmet üretimi yapan konaklama işletmeleri endüstriyel olma özelliğini sunmuş olduğu hizmetten almaktadır. Sunulan bu hizmetin başarılı ve kaliteli bir şekilde yerine getirilebilmesi için çalışanların örgütsel bir psikoloji ile düzene bununla birlikte iş bölümüne ihtiyacı vardır.
- Konaklama işletmelerinde işgörenlerin arasında iş birliği aynı zamanda organize hareket bununla birlikte dayanışma gerekmektedir.

### **2.1.3. Konaklama İşletmelerinin Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi**

Çeşitli iş kanallarının bir araya gelmesi turizm endüstrisini meydana getirmektedir. Bu kanallar arasında ehemmiyet derecesi en yüksek olan ise konaklama işletmeleridir. Çağlar arasındaki geçişlere ve bulunduğumuz modern çağa uyum sağlaması, değişime ve dönüşüme ayak uydurması gibi özellikler barındıran konaklama işletmeleri turizm sektörünün gelişme ve büyüme göstermesinde etkili bir rol oynamıştır. Bu sebeple birçok ülkede turizm endüstrisinin öneminin belirtilmesi ve altının çizilmesi noktasında konaklama işletmeleri son derece önemlidir. Çünkü konaklama işletmeleri turizm sektörünün gelişimine ön ayak olan, yaratmış olduğu istihdam ve turistik ürün ile ülke ekonomilerinin yapıtaş haline gelmiştir. Dolayısıyla konaklama sektörü turizm endüstrisinin taşıyıcı gücü ve omurgası niteliğinde değerlendirilebilir (Ürger, 1992, s. 225).

Konaklama işletmeleri, para harcama potansiyeli yüksek olan turistleri ağırlayan aynı zamanda kendisine çekebilen işletmelerdir. Konaklama işletmeleri içerisinde harcama yapan ve konaklayan turistler ülke ekonomilerine direkt olarak katkı sağlamakta dolaylı olarak da başka sektörler katkıda bulunmaktadır. Farklı ülkelerden gelen turistlerin konaklama gereksinimlerini karşılayan ve hizmeti belirli bir ücret karşılığında gerçekleştiren konaklama işletmeleri faaliyet gösterdikleri ülkelere döviz girdisi sağlayan mühim işletmelerdir. Bu durum göz önüne alındığında konaklama işletmeleri aynı zamanda faaliyet gösterdikleri ülkelerin ödemeler dengesine de büyük katkılar sağlamaktadır. Dolayısıyla Turizm endüstrisi ve bu endüstriye hizmet eden konaklama işletmeleri uluslararası ilişkileri ve ihracat ağı gelişmemiş ülkelerin ekonomisine döviz girdisi sağlayarak ülkelerin ödemeler dengesine önemli katkılar sunan son derece önemli gelir kaynaklarından biridir (Toker, 2006, s. 4, Medlik, 1997, s. 4).

Konaklama işletmeleri ülke ekonomilerine yaptığı katkıların beraberinde ülke içerisinde birçok farklı dinamiği bulunan ve birbirinden farklı pek çok sektör aynı zamanda endüstriye katkı sağlayabilen işletmelerdir. İnşa ve hizmet vermeye hazırlama, yenilenme aşamaları gibi durumlar inşaat sektörü ve örnek verilebilecek mobilya, mutfak, restoran gibi farklı imalat sektörleri tarafından giderilmektedir. Hizmet aşamalarında ise ortaya koyulacak yiyecek ürünlerinin hammadde teminlerini bölgede çalışan çiftçilerden, içecek teminlerini ise farklı meşrubat satışı yapan işletmelerden karşılamaktadır. Su ve elektrik gibi ihtiyaçlarını ise bölgedeki dağıtım işlevi gören kurumlardan sağlayabilmektedir. Bu bağlamda konaklama işletmeleri kendi içerisinde direkt olarak istihdam sağlayan aynı zamanda farklı sektörlerle de dolaylı olarak istihdam yaratma etkisi bulunan birimledir (Medlik, 1997, s. 5).

Dolayısıyla gelir ve döviz katkısı sağlamanın yanı sıra istihdam sağlayabilme özelliği de olan konaklama işletmeleri turizm işletmeleri arasında önemli bir yer almaktadır (Arslan, 1997, s. 8). Farklı iş olanaklarının bulunmadığı ve istihdam seviyesinin düşük olduğu bölgelerde konaklama işletmeleri bölgesel kalkınma ve iş olanağı sağlayabilme adına önemini daha vurgulu şekilde ortaya koymaktadır (Toker, 2006, s. 4).

#### **2.1.4. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Geçmişten günümüze turizm endüstrisinin kat etmiş olduğu ilerlemenin içerisinde konaklama işletmeleri önemli bir yere sahiptir. Konaklama işletmeleri sadece barınma ihtiyacı gideren işletmeler değil aynı zamanda misafirlerine yeme-içme, spor, eğlence, deniz, kum ve güneş gibi çeşitlendirilebilecek farklı birçok hizmet sunmaktadır. Sunduğu bu hizmetler ile birlikte müşterilerinin memnuniyet düzeylerini de yüksek seviyelere taşıyabilmektedir. Turizm endüstrisi içerisinde turistik ürün ve turist arz ve talebi her zaman değişmekte ve farklılık göstermektedir. Turistlerin konaklama yapacakları işletmeden beklentileri, zevkleri, maddi durumları, kullanmış oldukları ulaşım kanalları ve seyahate çıkma sebepleri gibi faktörler de farklılık gösteren birer unsurdur. Dolayısıyla konaklama işletmeleri de farklılık gösteren turist istek ve talepleri doğrultusunda değişime ve dönüşüme gitmektedirler (Gönen, 2007, s. 46, Uğurlu, 2007, s. 185-186).

Değişim ve dönüşüm hareketliliğinde turist istek ve talebinin yanı sıra turizmin en büyük sermayesi olan doğa da bir o kadar etkilidir. Günümüzde ekolojik dengenin değişmesi ve aynı zamanda zarar görmesi turizm endüstrisinin bütün işletme kanalları

için önemli bir konudur. Turizmin ve turizm endüstrisine hizmet eden işletmelerin sürekliliği doğanın korunması ile mümkün olabilir. Bu bağlamda içerisinde birçok hizmet türünü barındıran ve aynı zamanda çevre ile en çok etkileşim içerisinde bulunan konaklama işletmeleri çevre ve doğanın muhafazası için daha dikkatli ve duyarlı davranmalıdır (Doğan ve Ertaş 2018, s. 218).

Doğaya duyarlılık aynı zamanda konaklama işletmelerini farklı baskılar altına almaktadır. Endüstriden kaynaklı rekabet, rekabet gücü, işletme hedefleri gibi nedenler ile birlikte global bir tehlike olan ekosistem değişimine önlem almaya çalışan ülke yasaları ve tabii ki turist istek ve taleplerinin de bu yönde evrimleşmesi baskı sebeplerine örnek olarak gösterilebilir. Çevre yönetimini doğru ve başarılı bir şekilde gerçekleştiren konaklama işletmeleri maliyetlerini azaltmakta bu durum yöneticileri de teşvik etmektedir (Emeksiz, 2007, s. 147). Doğaya duyarlı olmak çevreci teknolojileri kullanmayı gerektirir. Çevreci teknolojileri kullanmak doğaya verilen zararı azaltacağı gibi uzun vadede harcanan enerjide tasarrufa yardımcı olur (Cihangir vd., 2006, s. 6). Dünyada ve Türkiye’de konaklama tesislerinin hizmetlerini sunarken doğaya verdikleri zararı en aza indirmek maksadı ile uygulanan sertifikalandırma programları bulunmaktadır. Bu programlar, doğayı korumak, verilen zararı en düşük seviyede tutmak aynı zamanda sunulan hizmetin kalitesini yukarı çekmek yönünden etkilidir (Saçılık ve Çevik, 2014, s. 405).

Turizmi sürdürülebilir kılmak, çevreye zararı azaltmak ve bu konuda hassasiyeti yükseltmek amacı ile ülkemizde Yeşil Yıldız sertifikalandırması yapılmaktadır. 1993 yılında başlatılan bu uygulamada Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı belirli standartları sağlayan tesislere çevreye duyarlı tesis (ÇAM) belgesi vererek onaylamıştır. 2008 yılına kadar bu isim ile devam eden uygulama daha sonrasında ise Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi (Yeşil Yıldız Simgesi) adını alarak günümüze kadar devam etmiştir. Konaklama işletmelerinin en az 122 kriteri karşılamaları ve bu kriterler için yeterli puanı almaları sonucunda verilen yeşil yıldız belgeli işletmelere 2010 yılı itibarı ile üretim maliyetinin en büyük kalemlerinden biri olan elektrik enerjisi desteği verilmeye başlanmıştır.

Dünyada, turizm sektörüne hizmet eden işletmeler için verilen ve uluslararası geçerliliği olan “Yeşil Küre (Green Globe)” uygulaması bulunmaktadır. Green Globe International’ın yürüttüğü bu uygulama standartları karşılayabilen tesislere yeşil küre logosu verilmesini içermektedir. Dünyada ve ülkemizde de uygulanan bir diğer uygulama ise “Yeşil Anahtar (Green Key)” uygulamaları da bulunmaktadır. 12 adet

başlık altında bulunan maddeleri karşılayan işletmelere verilen bu sertifika sürdürülebilir turizmi mümkün kılmak adına ortaya koyulmuş bir eko-etikettir (Doğan ve Ertaş 2018, s. 220).

### **2.1.5. Liderlik Kavramı**

Evrensel, kültürel ve toplumsal bir kavram olan liderlik geçmişten günümüze belirli bir topluluğun olgusu olarak nitelendirilmiştir. Hedefler, amaçlar ve çıkarlar istikametinde bir araya gelen insanların eylemlerini sürdürdüğü tüm zaman ve alanlarda liderlik konusu önemini göstermektedir. Daha önce literatürde yer almış tanımlamalarda Liderlik kavramı ve önemi konusunda bir görüş birliği olduğu görülmektedir. Dünya tarihini etkileyen pek çok olayda, ekonomi ve askeri olaylarda dahil olmak üzere yaşanmış bütün başarı ve başarısızlıkların hemen hemen hepsi liderlik kavramı ile bağdaştırılmıştır. Etki alanının bu denli geniş kapsamlı olmasından kaynaklı birçok alanda konuşulan, hakkında farklı bakış açıları ile açıklamalar ve yazılar bulunan geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. V.J Bentz, 1949'a kadar yapmış olduğu yazın çalışmalarında birbirinden farklı 130 liderlik tanımı saptamıştır (Dindar, 2001, s. 29).

#### **2.1.5.1. Liderliğin Tanımı**

Birbirinden farklı birçok yorumu ve tanımı bulunan liderlik kavramı geçmişten günümüze bütün zamanlar mühim bir konu olmuştur. Kavram olarak yakın tarihte bilimsel bir konu haline gelmiş olsa da kökeni Antik Yunan döneminin ünlü düşünürleri Platon ve Sokrates'e kadar dayanmaktadır. Liderlik kavramı, Konfüçyüs, Hobbes ve Machiavelli gibi düşünürlerin üzerinde durduğu ve daha birçok düşünürün üzerinde çalıştığı bir kavramdır. Sorenson'a (2001) göre köken bilimsel olarak 1300'lü yılların başında ortaya çıktığı ve kökenini "yol bulmak ve yol göstermek" olarak telaffuz edilen "leaden" kelimesinden aldığı düşünülmektedir (Akt. Akdoğan, 2002, s. 5; Turner ve Müller, 2005, s. 49).

Lider kavramının kelime olarak ilk yer aldığı belge Samuel Johnson'un 1755 yılında hazırlamış olduğu İngilizce sözlüktür. Bu sözlükte liderin kelime anlamı "komutan, önde giden kişi" olarak nitelendirilmiştir. 1976 tarihinde yayımlanmış olan Oxford İngilizce sözlüğüne bakıldığında ise liderlik kelimesi "bir konu hakkında başkalarını etkilemek, belirli bir gruba liderlik yapmak" olarak açıklanmıştır. Ünlü komutan Rommel savaşların küresel olarak yayılmış ve etki alanların büyümüş olduğu

zamanlarda askeri yönlerde kendisinden söz ettirmeye başlayan liderlik kavramının ehemmiyetine vurgu yapmak adına “bir tavşan tarafından yönetilen aslanlar topluluğunun etkisi bir aslanın yönettiği tavşanlar topluluğundan daha az etkilidir” demiştir (Taylor vd. 2007, s. 335; Demirağ, B. ve M., Çelik, 2019, s. 3).

Lider ve liderlik kavramı ile ilgili literatürde pek çok araştırma olduğu görülmektedir. Yapılmış bu araştırmalarda kullanılmış ifadelerde herkesin ortak bir ifadeye fikir birliği oluşturduğu göze çarpmaktadır. 557 ayrı kitaptan 221 farklı lider ve liderlik tanımına ulaşılabildiği Rost’un yapmış olduğu yazın çalışmasında görülmektedir (Rost, 1991’den akt. Ahmad, 2015, s. 1473).

Literatür araştırması sonucunda, liderlik kavramıyla ilgili yapılan bazı açıklamalar, Çizelge 1’de sunulmuştur.

**Çizelge 1. Liderlik Açıklamaları**

Etzioni (1964)	Liderlik, etkili şahsi özelliklere bağlı olan bir kuvvettir.
Grean (1976)	İzleyiciler ile lider arasında gerçekleşen çift yönlü her bir etkileşim liderlik olarak nitelendirilebilir.
Stodgill (1974)	Liderlik, belirli bir grubun üyelerinin arasından birinin, grubun tamamının hedefe ulaşmak amacıyla güdüleme ve yeterliliklerinin arttırmasıyla oluşan süreçtir. Etkilenmekten çok etkileyen, değişime ön ayak olan kişi ise liderdir.
Katz ve Kahn (1977)	Grup ile ilgili bir hususta üyeleri etkisi altına alarak üyelerin kendi iradeleri ile harekete geçirme aşamasına liderlik denir.
Bennis ve Nanus(1985)	Liderlik insanların duygu ve davranışlarını etkisi altına almaktır.
Bass (1990)	Amaçlara ulaşma ve mekanizmayı harekete geçirme aracı olarak liderlik; ikna etme yöntemi, insanların verilen yönlendirmeleri harfiyen yerine getirmesini sağlayan bir sanat ve bunun gibi faktörlerin birleşimidir.
Baumans (1993)	Liderler bireyleri belirlenmiş hedefler doğrultusunda kurumsal ve kişisel amaçları birleştirerek bir isteklendirme ortamı sağlamaktadırlar.
Sabuncuoğlu, Tüz. (1998)	Liderlik, insanları belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir araya getirip harekete geçirmektir.
Gibson (2000)	Bir insanın zorlama veya herhangi bir kuvvet uygulamadan amaçlara ulaşmak adına diğer insanları etkileme sürecidir.
Eren (2001)	Liderlik, yetenek ve bilgi ile münferit aynı zamanda kuvvetsiz insanları bir amaç etrafında toplama, harekete geçirme sürecidir.
Cooper (2003)	Liderlik, bir gruba mensup olan üyelerin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda kontrol altında tutma, aşamalarını planlama bununla birlikte güdüleme aşamalarının toplamıdır.
House ve Javidan (2004)	Liderlik, işgörenleri harekete geçirme ve etkisi altına alarak grubun başarısı için bir araya getirme yeteneğidir.

### Çizelge 1-devamı

Çelik ve Sünbül (2008)	Liderlik, bireyleri ikna kabiliyeti ile belirlenmiş aynı hedefler doğrultusunda harekete geçirmektir.
Koçel (2015)	Etrafındaki insanlara ilham veren ve onları etki alanının içine alarak bir amaç doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan kişiye lider denir. Liderin gerçekleştirmiş olduğu faaliyet süreçlerinin tamamı ise liderlik olarak tanımlanabilir.

**Kaynak:** (Stogdill, 1974: 33-34; Katz ve Kahn, 1977: 371, akt: Parlar ve Çelebi, 2017: 420; Etzioni, 1964: 37; Graen, 1976: 227; Bennis ve Nanus, 1985: 56; Bass, 1990: 19- 20; Koçel, 2015: 668, akt. Doğramacı M., 2019: 3-4; Ekinci, 2022: 5-6).

Günümüze kadar yapılmış olan liderlik tanımları değerlendirildiğinde genel anlamda karşımızda bir çerçeve oluşmaktadır. Belirli bir hedef ya da amaç için bir araya gelmiş grubun veya gerçekleştirilecek bir organizasyonun olumlu sonuçlanması adına gereken azim, kararlılık ve motivasyonun oluşturulması için bir kişiye ihtiyaç vardır. Bir örgüt veya topluluğun içinde sadece etki altında kalan grup yoktur aynı zamanda etki altına alan bir kısım oluşacaktır. Etki altına alan kişi ise lider olarak nitelendirilmektedir. Gerek ekonomik gerekse askeri ve sayılabilecek birçok farklı alanda oluşan bu etkileme sürecinde hedeflere ulaşmak için yapılan yönetim ve etkileyici kuvvet ise liderliktir. Bununla birlikte bahsi geçen bu süreçte belirli bir gruba mensup ve etkilenen kısımda yer alan grup üyelerinin amaçlara ulaşmak adına gerçekleştirmiş oldukları faaliyetleri gönüllü olarak yerine getirmelerini sağlamakta bir liderlik örneğidir (Ekinci, 2022, s. 6-7).

#### 2.1.5.2. Liderliğin Önemi

Kesin ifadeler ile ortaya koyulan, alt-üst ilişkisi olarak adlandırılan ve hudutları belli olan bir hiyerarşi sistemi günümüzde pek çok kurumun içerisinde bulunmaktadır. Bu kurumlar içerisinde örgütlerin veya çalışan grupların bağlı olduğu müdür, şef ve bunun gibi sıralanabilecek farklı hiyerarşik konumda bulunan kişiler yer almaktadır. Bu sistem içerisinde hiyerarşik konuma sahip olan yöneticiler, çalışanlarına ellerinde bulunan güç mekanizması ile istediklerini yaptırabilmektedirler. Bu şekilde işleyen otoriter sistem içerisinde, sistemin işleyiş aşamaları göz önünde bulundurulduğunda işgörenlerin kendi isteği ile mi yoksa yöneticilerin ellerinde bulundurdukları gücün etkisi altında mı çalıştıkları tespit edilmesi zor bir durumdur. Çoğu işletme içerisinde bahsedilen bu durumun önemi bulunmamaktadır. İş görenlerin verilen direktif ve yönlendirmeler dahilinde görevlerini yerine getirmeleri yeterli bir sonuçtur. Fakat bu



tarz ortamlarda ve işleyen sistemlerde dahi liderlere ihtiyaç vardır (Adams, 2000: Akt. Dindar, 2001, s. 31).

Sorunsuz bir işleyiş ve örgüt organizasyonu hedefleyen işletmeler açısından yukarıda belirtilen tanım ve ifadeler kulağa hoş ve uygulanabilir gelse de belirtilen hedeflere ulaşmak için işgörenleri sürekli göz ile takip etmek, kontrol altında tutmak ve işleyişin hiçbir aksaklık yaşamaması pek olası değildir. Çalışanları hareket ettirecek ve yönlendirecek güç mekanizması ne kadar yöneticilerin eline verilmiş olsa da bu durumu kesin ve eksiksiz olarak yerine getirebilme olasılığı çok fazla düşüktür. Çalışanların kendi istekleri dahilinde ve gönül ferahlığıyla yönetici veya yetkili kişilerin hedef ve amaçlar doğrultusunda yürümeleri, çaba sarf etmeleri aynı zamanda en yüksek verimliliği verebilmeleri için bir kuvvet ya da mekanizmaya ihtiyaç vardır.

Bu ihtiyaçların yöneticilere verilen güç mekanizması veya bu kapsamda değerlendirilen diğer güçler ile değil liderlik gücü ile giderilebileceği aşikârdır. Organizasyonların içinde bulunduğu çevre ve koşullar zaman içerisinde devamlı olarak değişiklik göstermiştir. İşletmelerin yenilik ve değişimlere açık bir tutum sergilemeleri aynı zamanda yaşanan çağa ayak uydurmaları varlığını sürdürebilmeleri ve ayakta durabilmeleri adına önemlidir.

Kurallar, uygulama ve işleyiş durumlarının takip edilmesi haricinde oluşabilecek kriz durumlarında gerekli önlemleri almak, normal işleyişin aksine bir yön izlemek ve değişime ayak uydurmak gibi durumlarda yöneticiler kalıpları dışına çıkamamaktadırlar. Fakat bahsedilen kriz durumları, koşullara ayak uydurma ve normal işleyişin dışına çıkma gibi faktörler bir liderin göze alacağı durumlardır. Liderler bir zararın önüne geçebilir, geçemese dahi bu zararın doğurabileceği etkileri en aza indirgeyebilir. Liderler bu ve bunun gibi durumlarda ortaya çıkarlar. Bu durum işletme ve işletmeye bağlı her bir birey ve kuruluş açısından çokça önem arz etmektedir (Ekinci, 2022, s. 7-8).

Arabulucu özelliği olmasından kaynaklı hemen hemen tüm organizasyonların bir lider ihtiyacı vardır. Yöneticiler de bu özelliğe sahiptirler fakat yöneticilerin bu özelliği bir lider kadar etkin kullanıp kullanamadığı araştırmalara konu olmaktadır. İşgörenlerin lideri, bir yöneticiden farklı bir mertebede gördükleri ve liderlerin etki alanının içerisinde kendi rızaları ile hareket etmelerinden kaynaklı olarak ortaya çıkabilecek herhangi bir çatışmada söylenenlerin yerine getirilme ve söz dinleme olasılığı, liderlerin bir yöneticiye göre çok daha fazladır. Buradan yola çıkarak her

örgütlenme ve organizasyonun bir lidere gereksinim duyması yadsınamaz bir gerçektir (Daft, 2008).

### **2.1.6. Modern Liderlik Tarzları**

Liderlik tarzları konusunda gerçekleştirilen güncel çalışmalarda geleneksel tarzların yeterliliğinin kalmadığı ve yeni liderlik tarzlarının daha çok etki yarattığı teorileri ortaya atılmaktadır. Yeni, farklı bir deyişle modern liderlik tarzları daha önceki süreçlerde üzerine fazla odaklanılmayan liderlik sürecinin ve aşamalarının farklı yönleri üzerinde durmuştur. İzleyen ile lider arasında bulunan ilişki boyutunun çalışmalarda ana temayı oluşturması öne çıkan en mühim farklılıktır. Liderlik sürecinin farklı yönlerine odaklanan ve çalışmalara konu olan bu liderlik tarzları; çalışanlarına serbestlik sağlayan ve çalışanlarını dışardan gözlemlemeyi tercih eden karizmatik liderlik, geçmişle bağını koparmayı tercih etmeyen ve gelenek göreneklerine daima bağımlı olan işlemci liderlik ve değişim, gelişim, yenilik aynı zamanda geleceğe her zaman açık olan dönüşümcü liderliktir (Yukl, 1998, s. 285).

Modern liderlik yaklaşımlarına göre lider kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Yapılan modern kuramlara göre lider, kendi vizyonunu grup üyelerine ileterek ortaya ortak bir vizyon çıkaran ve ortaya çıkarmış olduğu bu vizyonun yerine getirilmesi adına planlamalar yapan kişidir. Formal bir pozisyona sahip olan kişilerin hepsi potansiyel bir liderdir (Grossman ve Veliga, 2005).

Modern liderlik kavramı üzerinde yapılan güncel çalışmalarda ele alınan bu kavramdan yeni sınıflandırmaların ortaya çıktığı bununla birlikte kavram içerisinden kavram çıkarmaya varan sınıflamalar olduğu gözlemlenmektedir. Dönüşümcü ve işlemsel liderlikler birer liderlik tarzı olarak incelendiği gibi iki liderlik tarzının da ortak sahip olduğu alt unsurlarının da birer liderlik tarzı olarak incelendiği gözlemlenmektedir. Bu duruma örnek olarak dönüşümcü liderlik tarzının sahip olduğu vizyoner olma ve ilham verme alt unsurunun vizyoner ve ilham veren lider olarak ayrıca ele alındığı görülmektedir (Bozkurt ve Göral, 2013, s. 5). Bu bağlamda daha önce ortaya koyulmuş çalışmalardan yola çıkarak modern liderlik tarzları kapsamında işlemsel, dönüşümcü ve karizmatik liderlikler üzerinde durulmuştur.

#### **2.1.6.1. İşlemsel Liderlik**

İşlemsel liderlerin en temel ve belirgin özellikleri aşağıda olduğu gibi çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarını karşılar ve uygun ödüllendirme yöntemini izlerler.

İşgörenlerin ortaya koyduğu işlerin verimli ve düzgün bir şekilde ilerlemesinden gurur duydukları gibi üretkenliklerini de artırmak adına plan ve projeler üzerine çalışmalar gerçekleştirirler. İşlemsel liderler, çalışanlarına tam serbestlik tanınmanın yanı sıra şartlı bağlı ödüllendirmeye başvururlar. Bununla birlikte kurdukları otoriteyi astlarını ödüllendirme yoluyla elde ederler (Bass, 1995, s. 293-297).

Geçmişte yaşamış oldukları yararlı ve olumlu olayları sürdürmek amacıyla haleflerine bunları aktararak olumlu hizmette bulunurlar. Öne çıkan en mühim özellikleri ise geçmiş ile günümüz arasında bir köprü oluşturarak başarı yakalamalarıdır. Bununla birlikte bu liderlik tarzının en çok başarı yakaladığı işletmeler, tasarruf politikası ve durgun büyüme politikaları izleyen işletmelerdir (Eren, 2004, s. 312-314). İşlemsel liderler, performans göstergeleri ve örgütsel amaçları belirledikten hemen sonra astlarının ortaya koymuş olduğu özverinin karşılığında çalışanların beklentilerini karşılamak gibi koşullu ödüllendirme yolunu izlerler (Bozkurt ve Göral, 2013, s. 5). Bu liderlik tarzına sahip olan kişiler sadece standartlar yerine getirilmediği sürece astlarına müdahale eder ve olağandışı bir durum gerçekleşmediği sürece harekete geçmezler (Sökmen, 2010, s. 140). Karar alma aşamasında geç davranmaları ve zorlanmaları bunun sebeplerinden biridir. Bu boyut yapılan bazı araştırmalarda serbest bırakıcı liderlik olarak nitelendirilmektedir; çünkü işgörenlerinin, işin yerine getirilmesi aşamasında tamamen serbest bırakılması bu anlayıştaki liderlerin davranışlarına örnektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 221).

#### **2.1.6.2. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, değişimi başlatan ve bu değişime öncülük edecek olan bununla birlikte ileri görüşlü ve değişim için duyulan gereksinimi lidere tanımlamada olanak sağlayacak yeteneklerin toplamıdır (Keçecioglu, 2003, s. 34). İzleyicilerin gereksinimlerini ve değer yargılarını değiştirebilmek dönüşümcü liderlik anlayışı içerisinde yer almaktadır. Dönüşümcü lider özelliklerini taşıyan kişiler değişim, yenilenme ve organizasyonları en yüksek seviyeye taşıyan kişilerdir. Dolayısıyla bunların gerçekleşmesi için liderin vizyon sahibi olması aynı zamanda vizyonunu örgüt üyelerine kabul ettirmesi ile mümkün olabilir (Peker ve Aytürk, 2000, s. 78). Ortaya atılan bu teoriye göre liderler, sergilemiş oldukları bu liderlik davranışı ile astlarının görevlerini en verimli biçimde yerine getirmeleri konusunda ikna edici bir rol oynamaktadır. Buna karşılık astlar ise lider olarak gördükleri kişiye saygı duyar,

güvenir ve hayranlık beslerler. Bu sebeple lideri kendilerine bir rol model seçerler ve ona benzemeye ve taklit etmeye çalışırlar (Sökmen, 2010, s. 147).

Liderler ise bunu sağlayabilmek adına astları ile uyumlu hareket eder; onların ilgi, istek, duygu ve düşüncelerini önemser. Astlarına tavsiyeler vermek ile birlikte onlara arkadaş gibi yaklaşır, desteğini hissettirir, yardım eder aynı zamanda başarılı olmaya cesaret verir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 229). Liderin astlarında aydın bir uyarım sağlayabilmek adına içinde bulunduğu örgütün karşı karşıya olduğu tehdit, fırsat, bununla birlikte örgütün zayıf ve güçlü yönlerini astlarına iletir. Bu sebeple yöneticiler dönüşümcü lider rolünü, hayalinde canlandırdıklarını, kavrayış ve anlayışını astlarına iletebildikleri kadar oynayabilirler (Bass, 2004, s. 277). Bu bağlamda dönüşümcü lider ancak örgütün bütün üyeleri ile ilgilenerak, ilgi ve yeteneklerini dikkate alarak ve bireysel gereksinimlerini gidererek bir lider olabilir (Bozkurt ve Göral, 2013, s. 6).

### **2.1.6.3. Karizmatik Liderlik**

Birçok araştırmacının çalışmasına konu olan karizmatik liderliğin incelendiği en mühim araştırmalar House ve diğ., (1993) ve Conger ve Kanungo, (1987)' nun çalışmalarıdır. House ve diğ., (1993)' nin çalışmasında karizmatik liderlerin kendilerini belli etmelerini kolaylaştıran, nasıl davranış sergilediklerini ve diğer insanlar ile aralarındaki farkları tespiti yönelmektedir. Yapılan çalışmalarda bulgulara bakıldığında, karizmatik liderlerin grup üyeleri üzerinde nadir ve derin etkileri bulunmaktadır. Grup üyeleri liderin plan ve inançlarını doğru algıladıkları gibi bu plan ve inançları sorgulamadan kabul eder, ona memnuniyetle aynı zamanda gönülden itaat ettikleri görülür (Kılınç, 1997). Bass (1985)' in yaptığı çalışmada ise karizmatik liderler, grup üyelerinin davranış ve tutumlarının değişimine yönlendirdiği gibi kendilerine olan heyecanlı davranışları canlandırır bulgusuna ulaşmıştır. Bununla birlikte macera, heyecan ve coşku duygularına ivme kazandırır. Karizmatik liderler grup üyeleri tarafından olduklarından daha fazla görünmeleri, astların kendilerini kabulleneceği faydalı hedefler durumuna getirir ve grup üyelerinde bazı heyecanların oluşmasında itici görevi görmektedir. Aynı zamanda karizmatik liderlerin ortaya çıkışını ve başarılı olmasını normların astlar arasında paylaşılması da etkilemektedir.

Conger ve Kanungo (1987)' da çalışmalarında karizmatik liderlere astları tarafından yüklenen ve ortak olarak görülen davranışları şu şekilde sıralamıştır; grup

üyelerinin gereksinimlerine duyarlı olma, vizyon belirleme ve vizyon sahibi olma, olağandışı davranışlarda bulunmak, çevreye karşı duyarlı olma, riskleri üzerine alma ve mevcut durumun sürdürülmesini sağlamak.

### **2.1.7. Psikolojik Sermaye**

Psikolojik sermaye kavramının aslı, ileride yaşanabilecek getiriler adına kaynakların yatırım haline getirildiği ekonomik sermaye kavramına kadar uzanabilmektedir (Goldsmith vd., 1998, s. 9-21). Bu bağlamda psikolojik sermaye ise finansal sermayenin “neye sahipsin?”, sosyal sermayenin “kimi biliyorsun?” ve insan sermayesinin “ne biliyorsun?” sorularından daha çok esasen “kim olduğun” ve "olumlu gelişme açısından potansiyelin nedir?" sorularına verilebilecek cevapları ifade eder (Avolio ve Luthans, 2006; Luthans vd., 2004, s. 45-50).

Psikolojik sermaye unsuru genel anlamda bakıldığında, odak noktasında pozitifliğin bulunduğu, örgütlerin rekabet üstünlüğünü eline almasında aydın sermayenin ilerisine geçen psikolojik bir hali yansıtmaktadır (Luthans vd., 2004, s. 45-50). Bu durum, her hal ve şartta devamlılık sağlayan özgün bir özellik değil (öz disiplin, pozitif duygulanım, temel öz değerlendirmeler, öz saygı, vb.); durumlara göre değişiklik ve farklılık gösteren niteliktedir. Örgütsel anlamdaki tüm nitelik ve durumlar bir bütün olarak örgütsel psikolojik sermayenin bir parçası olarak açıklanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 143-160).

Bu doğrultuda bakıldığında psikolojik sermaye, sabit bir yapının bulunmadığı kişilik ve öz değerlendirmeler haricinde eğitim ve tecrübe ile gelişebilen, değişebilen niteliklerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Luthans, Youssef vd, 2007, s. 321-349). Psikolojik sermayenin ortaya koyulan bazı çalışmalarda, grup eğitimi sırasında gerçekleştirilen farklı ve uzun olmayan uygulamalar ile ileri seviyelere taşınabileceği vurgulanmaktadır (Luthans vd., 2006, s. 387-393). Bu bağlamda psikolojik sermayenin kişisel ve örgütsel verimliliğin iyileştirilmesi aynı zamanda yönlendirilmesine yönelik geliştirilmeye açık bir yapıya sahiptir (Luthans, 2002a, s. 695-706; 2002b, s. 57-72; Luthans, Youssef vd., 2007, s. 321-349). Yapılan çalışmalarda geliştirilmeye açık olan bu psikolojik sermaye yapısını etkileyen çeşitli faktörlerden bahsedilse de yapının temelini oluşturan ve en iyi ifade eden faktörlerin umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik olduğu ortaya atılmaktadır (Luthans, 2002a, s. 695-706; Luthans, Youssef vd., 2004, s. 143-160; Luthans, Youssef vd., 2007, s. 321-349).

### **2.1.7.1. Umut**

Umut teriminin kullanım alanlarına dair yapılan incelemelerde, başlangıçta insancıl psikoloji alanında kullanıldığı fakat Snyder'ın (2000) yaptığı çalışma ile birlikte pozitif psikoloji bağlamında da kullanılmaya başlandığı gözlemlenmiştir. Genel anlamda bakıldığı zaman umut, insanların mühim amaçlar belirleyerek bu amaçları elde etmek adına şahsın engelleri aşabileceğine dair inancını içerisine alan motivasyonel bir haldir. Umut kavramının metotlar ve etkileşimli biçimde temsil ile meydana gelen aynı zamanda başarı temelli olan pozitif bir durum olduğu Snyder (2000)' in çalışmasında açıklanmıştır.

Umut sadece belirlenmiş amaca yönelik enerjik, istekli olmak değil amaca ulaşmak için izlenen yol olan “metodu” da içerisine almaktadır. Buradan yola çıkarak kişilerin amaçlarına ulaşmasında itici kuvvet olarak temsil ya da irade kuvveti, olumlu örgütsel davranış açısından umut kavramının mühim bir uzantısını oluşturmaktadır. İrade gücü belirlenmiş amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde elzem olması ile birlikte hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesinde karşı karşıya kalınan engellerin aşılmasının yanı sıra farklı çıkış yolları bulmak ve motive olmak bakımından mühim bir yer tutmaktadır. İrade gücünün yanı sıra umut kavramının bir diğer bileşeni farklı yolları düşünme veya metotlardır. Bu tür düşüncelerin odak noktası zorluklar karşısında farklı yolların araştırılması ile ilintilidir (Basım, 2012, s. 123-124).

Snyder (2000) çalışmasında umudu yüksek kişilerin sahip oldukları özgüven ile birlikte başarı olasılıkları yüksek bir şekilde kararlı bir plan ortaya koydukları bulgusuna ulaşılmıştır (Snyder vd., 1996, s. 321-335; Snyder, 2002, s. 249-276). Bu açıdan umut, örgütteki psikolojik sermayeye önemli katkılar yapabilen ve işgörenlerin verimliliğine pozitif yönde etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.1.7.2. İyimserlik**

Amaç merkezli bir kavram olarak görülen iyimserlik, ortaya koyulan sonucun değeri yükseldikçe ortaya çıkmaktadır (Scheler ve Carver, 1985, s. 219-247). Tiger (1971, s. 18) çalışmasında iyimserliği ‘bireyin lehine veya zevkine uyumlu olarak, maddesel veya sosyal durumlarla ilintili bir ruh tutumu veya durumu’ olarak nitelendirmiştir. İlk bakışta iyimserlik kavramı umut ve güven kavramları ile anlam olarak hemen hemen eşleşen bir kavram olarak gözüke de yapılan çalışmalar ile birlikte ampirik ve de teorik açıdan farklı birer kavram oldukları gözlemlenmiştir

(Bryant ve Cvengros, 2004, s. 273-302; Magaletta ve Oliver, 1999, s. 539-551). İyimserlik, kişiyi açıklayan aynı zamanda niteleyen özelliklere dayanarak açıklanmaktadır (Carver ve Scheier, 2001, s. 31-51; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5-14).

İyimser özelliklere sahip bireyler kötü durumları; harici (benden kaynaklanan bir hata değil), değişken (bu sadece şu an gerçekleşti) ve spesifik (sadece bu olay) şeklinde nitelerken, kötümser özelliklere sahip kişiler bunun aksine içsel (benden kaynaklanan bir hata), sabit (bu sürekli gerçekleşiyor) ve genel (her olay) şeklinde nitelendirmektedirler (Peterson, 2000, s. 44-55; Çetin ve Basım, 2012, s. 124). İyimserlik konusunda yapılmış çalışmalarda diğer psikolojik sermayelerinden farklı şekilde, iş performansı ile iyimserlik arasında oluşan doğrudan bir ilişki bulunmuştur (Schulman, 1999, s. 31-37; Çetin ve Basım, 2012, s. 125).

Bu bağlamda iyimser psikolojik sermayeye sahip kişilerin bağlılık duygularının yüksek olduğu ve bununla birlikte daha çok verimlilik gösterdikleri gözlemlenmiştir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 143-160). Böylelikle bu durum kişilerin mevcut durumlara ayak uydurma biçimi olarak, pek çok açıklayıcı ve de niteleyici tarzlar kullandığını ortaya koymaktadır. Bu perspektife sahip olan iyimser bireyler, engelleri başarısızlık olarak değil, aksine geliştirilebilir fırsatlar ve meydan okumalar olarak görme eğilimindedir (Çetin ve Basım, 2012, s. 125). Seligman (1998) yapmış olduğu çalışmada iyimser sermayeye sahip kişilerin daha fazla satış yaptığını yani daha çok verimlilik gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda iyimserlik, örgüt içerisinde psikolojik sermayeye fayda sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.1.7.3. Öz Yeterlilik**

Öz yeterlilik, bireylerin belirli bir alanda verilmiş olan görevin başarılı bir biçimde tamamlanması adına mühim olan bilişsel kaynaklar, motivasyon ve faaliyet aşamalarını harekete geçirmek için kişinin kendisine, yeteneklerine olan güveni veya inancıdır (Stajkovic -Luthans, 1998, s. 240-261). Başlatılacak faaliyet aşamasının seçilmesinden önce işgörenler sahip oldukları yetenekleri ölçmekte, işlemekte ve toplamaktadır. Kendini yüksek seviyede yeterli gören bireyler, kendilerine verilen görevi yerine getirirken zor görevler seçmekte bununla birlikte sahip oldukları bu inançlarını engeller karşısında dahi devam ettirebilmektedirler (Çetin ve Basım, 2012, s. 125). Örgütsel davranışın pozitif yönü bakımından mühim olan öz yeterlilik

kavramının verimlilik ile çok kuvvetli bir ilişkisi bulunmaktadır (Stajkovic -Luthans, 1998, s. 240-261). Öz yeterlilik, devamlı olarak olumlu geri dönüş sağlayan, sosyal ikna, dolaylı öğrenme, fizyolojik uyarılma ve modelleyerek öğrenme tarzında farklı yollarla geliştirilebilir bir özellik olarak görülmektedir. Bu bağlamda öz yeterlilik, psikolojik sermayenin oluşumu içerisinde geliştirilebilir bir özellik olması sebebiyle kritik bir öneme sahiptir. (Çetin ve Basım, 2012, s. 125).

#### **2.1.7.4. Psikolojik Dayanıklılık**

Psikolojik dayanıklılık, bireylerin pek çok olumsuz durumun üstesinden gelme ve başarılı olma yeteneği olarak nitelendirilmektedir (Luthans vd., 2006, s. 387-393). Belirsizlikten, çatışmadan, terslikten, hatadan, gelişmeden ve artan sorumluluktan kendini yeniden toplama, olumlu örgütsel davranış bağlamında bireysel olumlu psikolojik kapasite olarak da nitelendirilmektedir (Luthans, 2002a, s. 702). Psikolojik dayanıklılığın örgütsel ortamda ölçülmesini konu alan bazı çalışmalarda verimlilik ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkiler üzerinde durulmaktadır (Coutu, 2002, s. 46-51; Sutcliffe ve Vogus, 2003, s. 94-110; Youssef ve Luthans, 2005, s. 303-343). Bu bağlamda verimlilik ile psikolojik dayanıklılığın aynı yönde ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılığı üst düzeyde olan bireylerin hızla değişen iş dünyası içerisinde değişime ayak uyduran, yaratıcı aynı zamanda olumsuzluklar ve engeller karşısında daha fazla mücadele etmeleriyle verimliliklerinin de artabileceği ortaya çıkmaktadır (Çetin ve Basım, 2012, s. 126). Psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik, iyimserlik ve umut terimleri, kavramsal olarak birbirinden bağımsız olmalarına rağmen aynı zamanda ayrışma geçerliliğine sahiptir, tek bir kuramsal ve ölçülü bir düzen olarak da psikolojik sermayeyi temsil etmektedir. Bu düzen, bireyin olaylara pozitif bir bakış açısıyla yaklaşması sonucunda, kişisel çaba ve isteğe dayalı bir başarının ortaya çıkmasını açığa çıkarmaktadır. (Luthans vd., 2007a, s. 541-572).

#### **2.1.8. Liderlik Tarzları ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki**

İşletmeler belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmak için, çalışanların ortaya koymuş olduğu performansın, işletmeye ve yöneticilere karşı sergilemiş oldukları davranış ve tutumların, lider ve örgüte karşı duyulan güvenin, bununla birlikte bu etkenlerin hepsine etki edebilecek olan lider davranışlarının rolü çok önemlidir. Bu durum, işgörenlerin performansına dolayısıyla işletmelerin hedeflemiş oldukları başarılarla doğrudan etkisini gösterebilmektedir. İşletme başarısında, çalışanların



ortaya koymuş olduğu performans çok kritik rol oynamaktadır. İşletmede başarının sağlanması ise öncelikle yöneticilerin sorumluluğunda olup başarının, lider kişilerin davranışlarına göre farklılık gösterdiği bilinmektedir. Aynı zamanda işgörenlerin örgütsel olarak ortaya koymuş olduğu çıktılarını, işletmelerin beklentilerini karşılayacak sonuçlar elde etmesi işgörenlerin, istek ve güçlerini arttıracak olup başka bir deyişle yönetici kişilerin sergilemiş olduğu liderlik tarzlarının işgörenlerin psikolojik sermayesi üzerinde oluşturacağı etkinin büyüklüğü ile doğru orantılıdır (Demirağ ve Çelik, 2019, s. 2).

## 2.2. İlgili Araştırmalar

Hersey ve Blanchard (1969) liderlik tarzlarının değişkenliği, liderlerin dönüşümcü liderlik yaklaşımları, çalışılan takımların gelişim düzeylerine göre liderlik tarzı benimsenmesi ve liderliğin etkinliği ile takım performansı etkisi üzerinde durmuşlardır. Çalışma sonucunda ise takımın gelişim derecesine göre sergilenen liderlik tarzının değişim göstermesi gerektiği ve bu şekilde liderlik etkinliğinin artırılabilirliği bunun ise takım performansına olumlu etki yaratacağı vurgulanmıştır.

Bass ve Avolio (1994) gerçekleştirilen organizasyonlarda dönüşümcü liderliğin olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını aynı zamanda çalışanların bağlılığının, iş performansını ve tatminini arttırdığını bununla birlikte organizasyonel etkinliği de artırarak işletme performansını yükselttiği sonucuna varmışlardır.

Goleman (1995) duygusal zekanın performans ve liderlik tarzları üzerindeki etkisini araştırmış aynı zamanda liderlerin çalışanlar üzerinde empati kurarak duygusal ihtiyaçlarını gidermesinin liderlik etkinliğini artırabileceği sonucuna varmıştır.

House, Hanges, Javidan, Dorfman, ve Gupta (2004) kültürel değerlerin liderlik tarzlarını etkilediği ve liderlerin başarısı üzerinde önemli rol oynadığını belirlemişlerdir. Farklı kültürlerden oluşan takım çalışanlarının doğru liderlik tarzı ile motive edilebileceği ve iş tatmini üzerinde önemli rol alabileceği de açıklamışlardır.

Judge ve Piccolo (2004) dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzlarının farkları ve birbirinden farklı liderlik tarzları olduğu üzerine sonuçlarına varmışlardır. Aynı zamanda bu liderlik tarzlarının olumlu etkilerinin olduğu ve liderlik tarzlarının organizasyonların türüne göre etkinliklerinin değişiklik gösterebileceği üzerinde durulmuştur.

Luthans, ve Youssef (2004) pozitif psikolojik sermayeyi kişilerin sahip olduğu olumlu içsel kaynaklar olarak tanımlamışlardır. Bu içsel kaynakları ise umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık olarak isimlendirmişlerdir. Bununla birlikte çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin liderler ve yöneticiler tarafından, çalışanların potansiyellerini ve güçlü yönlerini fark etmeleri ve teşvik etmeleri ile birlikte arttırılabileceği açıklanmıştır. Aynı zamanda çalışanlarda bulunan pozitif psikolojik sermayenin artış göstermesinin gerçekleştirilecek organizasyonların işlevselliğini ve iş birliğini arttırılabileceği sonucuna varmışlardır.

Luthans, Youssef ve Avolio (2007) kişilerin ve organizasyonların performansını arttırmak adına psikolojik sermayenin çok mühim bir faktör olduğu belirtmişlerdir. Psikolojik sermayenin desteklenmesi ve güçlendirilmesi için liderlerin ve yöneticilerin çaba göstermelerinin önemli olduğu vurgulanmıştır.

Yukl (2009) liderlik tarzlarının organizasyonların başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde önemli rol oynadığı ve liderlerin dürüstlük, empati, motive edici davranışlar sergileyerek ve de adaletli davranarak çalışanların iş tatminini ve bağlılığını etkileyebileceği sonucuna varmıştır.

Avolio, Walumbwa ve Weber (2009) liderliğin karmaşıklığına dikkat çekerek çeşitli teori ve modelleri de ele alarak liderlik süreci ve etkilerini açıklamışlardır. Liderlerin farklı durumlarda ve koşullara uygun bir şekilde liderlik tarzı benimsemesi gerektiği belirtilirken aynı zamanda dönüşümcü liderliğin de çalışanların potansiyelini ortaya çıkardığını ve iş performansını yükseltebileceği sonucuna varmışlardır.

Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre (2011) çalışanların tutumlarının ve davranışlarının ile pozitif psikolojik sermayenin doğru orantılı şekilde ilerlediğinin ve psikolojik sermayesi yüksek çalışanların tutum ve davranışlarının olumlu olduğu sonucuna varmışlardır. Bununla birlikte psikolojik sermayesi yüksek çalışanların daha çok performans sergilediği gözlemlenmiş ve liderlerin psikolojik sermayeyi arttırmaya yönelik çalışanları motive etmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Northouse (2021) liderliğin çok boyutlu bir kavram olduğunu ve davranışların, kişisel nitelikler ile birlikte çevre etkileşimiyle değişebilen bir olgu olduğunu açıklamıştır. Liderlik becerilerinin geliştirilip değiştirilebileceğine vurgu yapılmış olup liderliğin farklı kültürel ve sosyal çevrede farklı şekillerde uygulanabileceği açıklanmıştır.

“Özarallı (2003) dönüşümcü liderliğin takım üyeleri üzerindeki etkisini ve çalışanların güçlenmesi üzerindeki etkilerini konaklama işletmeleri bağlamında incelemiştir. Çalışma sonucunda ise dönüşümcü liderliğin çalışanların güçlendirilmesinde olumlu etkiye sahip olduğu, vizyon ve ilham verici davranışlar ile çalışanların öz yeterlilik duygularını arttırdığını ve böylelikle daha fazla sorumluluk almalarına teşvik ettiği belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışanların birbirlerine yakınlaşmasını ve iş birliğini arttırdıkları sonucuna varılmıştır.

Jung ve Yoon (2015) konaklama işletmelerindeki psikolojik sermayenin iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir ve sonuçlarını açıklamışlardır. Çalışma neticesinde psikolojik sermayenin, çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği aynı zamanda performanslarına da etki ettiği sonucuna varılmıştır.

Karatepe ve Karadas (2015) hizmet sektöründe psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini ele almışlardır. Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin sonucuna varılan bu çalışmada çalışanların psikolojik sermayelerinin artırılmasının iş tatminini ve örgütsel bağlılığı arttırabileceği vurgulanmıştır.

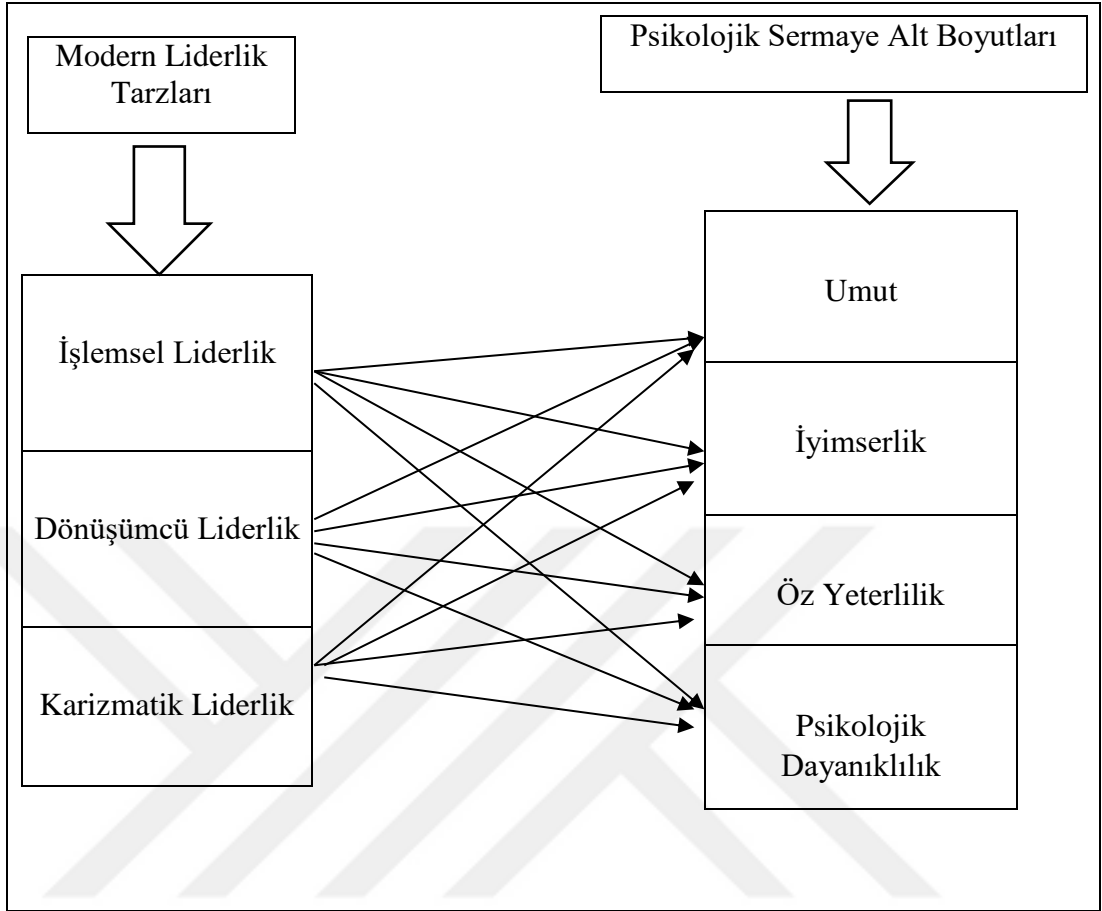
### 3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma için belirlenen modelden, araştırmanın evren ve örnekleminde, verileri toplamak için belirlenmiş ölçeklerden, verilerin toplanma sürecinden ve son olarak verilerin hangi program ve analiz teknikleri ile gerçekleştirildiğinden bahsedilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bilimsel araştırmalarda, araştırma hedefine ulaşmak için ekonomik ve elverişli koşullar altında veri toplamak ve analiz etmek için çeşitli modeller kullanılmaktadır. Bu nedenle, araştırmacının bulunduğu koşullara ve hedeflerine ulaşabilmesi için bu modellerden herhangi birini kullanması gereklidir (Karasar, 1999, s. 77). Araştırma modeli olarak, ilişkisel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. İlişkisel araştırma, iki nicel değişken arasındaki ilişkinin bir korelasyon katsayısı ile incelenmesine dayanan bir araştırma yöntemidir (Creswell, 2017). Bu bağlamda, araştırmanın hedeflerinin bu durumla uyumlu olması nedeniyle, araştırma aşağıda bulunan Çizelge 2' deki gibi bir ilişkisel araştırma modeli üzerine kurulmuştur.

Çizelge 2. Araştırmanın Modeli



Yukarıda oluşturulmuş olan model, modern liderlik tarzları alt boyutlarının psikolojik sermayenin alt boyutları üzerindeki etkisini incelemekte ve çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinde demografik değişkenlere bağlı olarak farklılık olup olmadığını incelemektedir. Bu nedenle çalışmanın amacına ulaşabilmesi için aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H1: Demografik özelliklerin, psikolojik sermayenin alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıkları vardır.

H2: Modern liderlik tarzlarının, psikolojik sermayenin alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H2a: İşlemsel liderlik tarzının, psikolojik sermayenin alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H2b: Dönüşümcü liderlik tarzının, psikolojik sermayenin alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H2c: Karizmatik liderlik tarzının, psikolojik sermayenin alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırma, Balıkesir'in Burhaniye ve çevre ilçelerinde faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde uygulanmıştır. Araştırma çerçevesinde Burhaniye ve çevre ilçelerinde bulunan konaklama işletmelerinde çalışan işgörelere anket uygulanmıştır.

Kolayda örnekleme metodu kullanılan anket uygulamasında toplam 144 anketten geri dönüş sağlanabilmiştir. Araştırma kapsamında örnekleme sayısı belirlenirken ölçeklerde bulunan değişkenlerin sayısı dikkate alınmıştır. Hair ve diğerlerinin (2014) yapmış olduğu çalışmada elde bulunan bir veri setinin analize uygunluğu açısından ölçekte bulunan ifade sayısının en az 5 katı, ideal olan sayının ise en az 10 katı olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu sebeple araştırmada elde edilen anket sayısının çalışma kapsamında kurulan hipotezi test etmek adına yeterlilik sağladığı ve bununla birlikte yapılan analizlerde güvenilir sonuçlar elde etmek için örneklemin büyüklük derecesi ile ilgili elzem olan minimum koşulların oluşmuş olduğu görülmektedir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Yöneticilerin sergiledikleri modern liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla Bozkurt ve Göral (2013) tarafından geliştirilmiş olan Modern Liderlik Tarzları ölçeği kullanılmıştır. Geliştirilmiş olan bu ölçekte modern liderlik tarzları 3 boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar; işlemsel liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik boyutlarıdır. Araştırmaya katkıda bulunan katılımcılardan maddelerin her biri ile ilgili olarak (1) her zaman (2) çoğunlukla (3) ara sıra (4) nadiren (5) hiç seçenekleri sunulmuştur ve bu seçeneklerden kendileri için en elverişli olanını işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek toplamda 18 maddeden oluşmaktadır. İşlemsel liderlik boyutunu 4 madde, dönüşümcü liderlik boyutunu 7 madde, karizmatik liderlik boyutunu ise 7 madde ölçmektedir. Modern Liderlik Tarzları ölçeği, bir Likert tipi ölçek olduğundan, ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirmek için Cronbach alpha değeri kullanılmıştır. Ölçeğin

güvenilirlik analizleri çalışma doğrultusunda yeniden yapılmış olup analizlerin yer aldığı bölümde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Çalışan psikolojik sermayesini belirlemede kullanılan ölçek ise Luthans vd. (2007a) tarafından hazırlanan psikolojik sermaye ölçeği çalışmasından alınmıştır. Hazırlanmış olan bu ölçekte psikolojik sermaye umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık olmak üzere 4 alt boyutta incelenmiştir. Ölçek toplamda 24 maddeden oluşmaktadır ve cevapların alınmasında 6'lı Likert ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kısmen katılmıyorum 4= Kısmen katılıyorum 5= Katılıyorum 6= Kesinlikle Katılıyorum). Umut boyutunu 6 madde, İyimserlik boyutunu 5 madde, öz yeterlilik boyutunu 6 madde ve psikolojik dayanıklılık boyutunu da 6 madde ölçmektedir. Psikolojik sermaye ölçeği Likert tipi bir ölçek olduğundan ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla Cronboch alfa değeri kullanılmıştır. Çalışmaya paralel olarak psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirlik analizleri tekrar yapılmış olup, yapılan analizlere ilişkin bilgiler bir sonraki bölümde detaylı olarak anlatılmıştır. Araştırmada kullanılan psikolojik sermaye ölçeği Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

### **3.4. Verilerin Toplanma Süreci**

Uygulanacak olan form kararlaştırılmadan önce, ilgili konularda kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Çalışma konusuyla uyumlu olarak, genel kabul gören ölçekler kullanılmıştır. Yapılan ön testler sonucunda modern liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik uygulanmış olan 18 önermeli ölçekten 4 tanesi faktör yüklerinin yetersizliğinden kaynaklı ölçek içerisinden çıkarılmıştır. Böylelikle modern liderlik tarzlarının belirlenmiş alt boyutlarından işlemsel liderliği ifade eden önerme sayısı 4, dönüşümcü liderlik 5 ve karizmatik liderlik 5 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışanların psikolojik sermayelerini ölçmeye yönelik uygulanmış olan 24 önermeli ölçek ön testler sonucunda 10 önerme ölçekten çıkarılmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Veri toplama yönteminde kullanılmış olan ölçeklerin güvenilirlik analizleri daha önce kullanılmış oldukları araştırmada yapılmış olsa da araştırmanın amacını

gerçekleştirmek aynı zamanda daha sağlıklı sonuçlar elde etmek adına bu analizler tekrardan uygulanmıştır.

Uygulanmış olan anketlerin geri dönüşümü sağlandıktan sonra tüm veriler bilgisayar içerisinde veri bankası oluşturularak, bu verilerin bilgisayara yüklenmesi SPSS ( Statistical Packages for the Social Sciences; Sosyal Bilimciler için İstatistik Paketi ) programı aracılığı ile gerçekleşmiştir. Araştırmanın niteliği dikkate alındığında bu araştırmaya uygun olarak faktör analizi uygulanmıştır. Veriler arasındaki bağlantıya dayanarak verilerin özet bir biçimde ve daha anlamlı şekilde ortaya koyan faktör analizi “çok değişkenli istatistiksel analiz” çeşididir. Faktör analizinde asıl amaç değişkenler arasında oluşan karşılıklı bağımlılığın temelini araştırılmasıdır. Faktör analizinin uygulanmasında birçok yöntem geliştirilmiştir. Geliştirilen bu yöntemler araştırıldığında, en çok kullanılan yöntemin 1 asal bileşenler (principal components) analizi olduğu görülmektedir (Özdamar, 2002, s. 241).

Analiz sonuçlarından elde edilen verilerin yorumlanmasında temel bileşenler analizinin zayıf olduğunun bilinmesi ile birlikte, değişkenlerin azaltılmasını amaçlayan araştırmalarda iyi olduğu bilinmektedir. Asıl haliyle temel bileşenler analizi, birbiri arasında sıkı ve mantıklı ilişki bulunmayan birden çok değişkenle kısmen korelasyonu bulunan faktörleri belirlemek olarak söylenebilir. Böylelikle bu faktörler hakkında yorum yapılması oldukça güç bir hal alacaktır. Bazı özel eksen rotasyon yöntemleri bu sebeple geliştirilmiştir. Varimax rotasyonu, bu yöntemlerden bir tanesidir (Kurtuluş, 1998, s. 483). Faktör sıralamalarını veren bu rotasyon teknikleri, yüksek derecede anlamlılık oluşturmuş olan değişkenleri faktör içerisinde tutarken düşük değere sahip olanları ise elemektedir. Bu çalışmada faktörleri belirlemek adına “Temel Bileşenler” tekniği ile rotasyon yöntemi olarak “Varimax Rotasyonu” kullanılmıştır. Barlett testi, test anlamlılığını ölçmede kullanılırken 0,05 değerinden daha küçük değerler anlamlı kabul edilmektedir. KMO (Kaizer-Meyer-Olkin) testi de örnek yeterlilik oranı ile ilgili bilgi vermektedir.



## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların tanımlayıcı bulguları, yapı geçerlilik analizleri, açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizleri, farklılık analizleri ve etki analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

### 4.1. Çalışmanın Betimleyici İstatistikleri

Çalışmanın betimleyici istatistikleri bölümünde araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalıştıkları departman, işletme ve sektördeki çalıştığı süre, gelir) ilişkin istatistiksel bilgilere yer verilmiştir. Çizelge 3'te araştırmaya katılanların %38,9'unun kadın, %61,1'inin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığı analiz edildiğinde çoğunluğun %38,9 oranı ile 23-27 yaş aralığında olduğu ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların %66'sı bekar, %34'ü evlidir. Eğitim durumları incelendiğinde %57'sinin lisans ve lisansüstü mezunu olduğu, çalıştıkları departmanlara göre katılımın en yüksek olduğu departmanın %41 ile yiyecek-içecek departmanı ve en yüksek katılımın olduğu ikinci departman ise %27,1 ile önbüro departmanıdır. Sektörde bulunduğu süre incelendiğinde katılımcıların, %31,9'unun 3-5 yıldır sektörde bulunduğu görülmektedir. Mevcut işletmede buldukları süre dikkate alındığında katılımcıların, %49,3'ünün 1 yıl ve daha az bununla birlikte %28,5'inin 2-4 yıl aralığında işletmede bulunduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların gelir durumuna bakıldığında sırasıyla %36,1'inin 11500-12499 TL, %26'4'ünün ise 11499 TL ve daha az gelir elde ettiği görülmektedir.

Çizelge 3. Katılımcıların Betimleyici İstatistikleri

Değişken		N	%
Cinsiyet	Kadın	56	38,9
	Erkek	88	61,1
	Toplam	144	100

Çizelge 3-devamı

<b>Yaş</b>	18-22	33	22,9
	23-27	56	38,9
	28-32	6	4,2
	33-37	31	21,5
	38-42	10	6,9
	43 ve yukarısı	8	5,6
	Toplam	144	100
<b>Medeni Hal</b>	Bekar	95	66,0
	Evli	49	34,0
	Toplam	144	100
<b>Mezuniyet Durumu</b>	İlköğretim-Ortaöğretim (Lise)	46	32
	Önlisans	16	11,1
	Lisans ve Lisansüstü	82	57
	Toplam	144	100
<b>Çalıştığı Departman</b>	Önbüro	39	27,1
	Yiyecek-İçecek	59	41,0
	Kat Hizmetleri	24	16,7
	Satış-Pazarlama	10	6,9
	Teknik Servis ve Muhasebe	12	8,4
	Toplam	144	100
<b>Sektörde Bulunulan Süre</b>	2 ve az	45	31,3
	3-5	46	31,9
	6-8	19	13,2
	9-11	18	12,5
	12 ve üstü	16	11,1
	Toplam	144	100
<b>İşletmede Çalıştığı Süre</b>	1 ve az	71	49,3
	2-4	41	28,5
	5-7	21	14,6
	8 ve üzeri	11	7,7
	Toplam	144	100
<b>Gelir</b>	11499 veya daha az	38	26,4
	11500-12499	52	36,1
	12500-13499	24	16,7
	13500-14499	12	8,3
	14500 veya üzeri	18	12,5
	Toplam	144	100

## 4.2. Yapı Geçerlilik Analizleri

Parametrik hipotezlerin test edilebilmesi adına elzem olan ön koşullardan bir tanesi elde edilmiş verilerin normal bir dağılım sergileyip sergilemediklerinin tespit edilmesidir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 arasında bir değer göstermesi verilerin normal bir dağılım gösterdiğinin belirlenmesi için yeterli olarak düşünülmektedir (Demir vd., 2016:133). Çizelge 4'teki çarpıklık ve basıklık değerlerinden yararlanılarak çalışmada kullanılan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek mümkündür.

Çizelge 4. Verilerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
İşlemsel Liderlik	1,585	1,355
Dönüşümcü Liderlik	0,169	-0,669
Karizmatik Liderlik	-0,125	0,090
Umut	0,114	-0,559
İyimserlik	-0,715	0,980
Öz Yeterlilik	-1,592	1,472
Psikolojik Dayanıklılık	0,146	-0,560

Çizelge 4 incelendiğinde çalışmada kullanılmış olan verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 değerleri arasında olduğu ve normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Dolayısıyla modern liderlik tarzları ve psikolojik sermaye ölçeklerinin alt boyutları çarpıklık ve basıklık değer aralığını sağlamaktadır.

Ölçeklerin güvenilir olması çalışmalarda kullanılan ölçeklerin değerlendirilmesinde tek başına yeterlilik sağlayan bir şart değildir. Analiz sonuçlarına göre güvenilir olarak değerlendirilen bir ölçek her zaman geçerli olmayabilir. Bu sebeple kullanılacak ölçüm aracının güvenilir olması ile birlikte geçerliliğinin de test edilmesi önemlidir (Çolakoğlu, 2018, s. 49).

Buradan yola çıkarak araştırma kapsamında kullanılmış olan ölçeklerin geçerliliğini ölçmek adına keşfedici (açıklayıcı) faktör analizi uygulanmıştır.

### 4.3. Keşfedici (Açıklayıcı) Faktör Analizi

#### 4.3.1. Modern Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Yapılan Keşfedici (Açıklayıcı) Faktör Analizi Bulguları

Modern liderlik tarzları ölçüm aracının geçerliliğinin kontrol edilmesi adına elde edilmiş olan veri seti keşfedici (açıklayıcı) faktör analizi (AFA) analizine tabi tutulmuştur. "Verimax" yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen bu analizde, bağımsız değişkeni ölçen modern liderlik tarzları ölçeğine yönelik yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, 4 ifadenin uygun olmaması nedeniyle bu ifadeler ölçüm aracından çıkarılmış ve ardından AFA analizi yeniden uygulanmıştır.

Yeniden gerçekleştirilen AFA analizi sonuçlarına göre, Kaiser Mayer Olkin (KMO) değeri "0,781" olarak belirlenmiş ve aynı zamanda Barlett testinin p değeri 0,001 olarak sonuçlara yansımıştır. Bu bulgular ile birlikte elde edilmiş verilerin AFA analizi için elverişli olduğuna karar verilmiştir. AFA analizi sonucunda elde edilmiş olan faktör değerleri Çizelge 5'te verilmiştir.

Çizelge 5. Modern Liderlik Tarzları Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi

İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ		
	İşlemsel Boyut	Dönüşümcü Boyut	Karizmatik Boyut
Hangi işlerin nasıl yapılacağına yöneticim karar verir	0,887		
Çalışanların iş yapma şeklini yöneticim belirler	0,918		
Yöneticim belirlediği performans standartlarını devam ettirir	0,728		
İşletmede yapılacak işleri yöneticim programlar	0,777		
Yöneticim çalışanlarda saygınlık oluşturarak onları etkiler		0,779	
Yöneticim çalışanlar arasında karşılıklı güven iklimi oluşturur		0,771	
Yöneticim çalışanlarının kendilerini geliştirmelerini destekler ve teşvik eder		0,760	
Yöneticim çalışanlarına açık bir vizyon sunabilecek hayal gücüne sahiptir		0,765	
Yöneticim değerleri konusunda net bir tavır sergileyerek söylediğini uygular		0,642	

Çizelge 5-devamı

Yöneticim örgütsel amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakârlıklarda bulunur			0,577
Yöneticim örgütsel amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar oluşturmaya çalışır			0,555
Yöneticim içinde bulunduğu takımı heyecanlandıracak fikirler sunar			0,601
Yöneticim statüko ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar arar			0,880
Yöneticim örgütsel amaçlara ulaşmak için alışılmışın dışında davranır			0,874
<b>Communalities</b>	0,713	0,622	0,675
<b>Özdeğerler</b>	2,97	5,03	1,33
<b>Aritmetik Ortalama</b>	1,55	2,18	2,53
<b>Açıkladığı Varyans</b>	%21,24	%35,94	%9,53
<b>Açıklanmış Olan Toplam Varyans</b>	%66,73		
<b>KMO Ölçüm Yeterliliği</b>	0,781		
<b>Bartlett Küresellik Test Değeri</b>	Ki-Kare Değeri= 1151,20 p≤ 0,001 df= 91		

Çizelge 5 incelendiğinde çizelgede yer alan ilk 4 ifadenin modern liderlik tarzlarının işlemsel liderlik alt boyutunu, sonraki 5 ifadenin dönüşümcü liderlik boyutunu ve son 5 ifade ise karizmatik liderlik alt boyutunu ölçmektedir. Ölçüm aracının geçerliliğinin tespit edilmesi adına, faktör yükü katsayıları 0,50 seviyesinin üzerinde olmalıdır (Hair vd., 2014). Bu bağlamda, ilk faktör olan işlemsel liderlik boyutunu temsil eden ifadelerin faktör yükleri 0,728 ile 0,918 arasında değişmekte; ikinci faktör olan dönüşümcü liderlik boyutunu oluşturan ifadelerin faktör yükleri ise 0,642 ile 0,779 arasında değişim göstermekte; son olarak karizmatik liderlik boyutunu oluşturan ifadelerin faktör yükleri ise 0,555 ile 0,880 arasında değişmekte ve bu faktör yükleri gerekli olan aralıkta bulunmaktadır.

Analiz sonucuna bakıldığında modern liderlik ölçeğinin 3 boyutlu bir yapıda olduğu ve açıkladığı toplam varyans %66,73 olarak tespit edilmiştir. Boyutların toplam varyansı açıklama güçlerine göre; işlemsel liderlik boyutu %21,24, dönüşümcü liderlik boyutu 35,948 ve karizmatik liderlik boyutunun %9,539 olarak sıralandığı görülmektedir.

### 4.3.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği ile İlgili Yapılan Keşfedici (Açıklayıcı) Faktör Analizi Bulguları

Psikolojik sermaye ölçeğinin düzen geçerliliğinin kontrol edilmesi adına elde edilmiş olan veriler açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz uygulanırken “varimax” yöntemi uygulanmıştır. Psikolojik sermaye ölçeğine yönelik yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu incelendiğinde, 10 ifadenin uygun olmadığı belirlenmiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi yeniden uygulanmış ve tekrarlanan AFA analizi sonuçlarına göre, Kaiser Mayer Olkin (KMO) değeri "0,796" olarak belirlenmiş aynı zamanda Barlett testinin p değeri 0,001 olarak tespit edilmiştir. Verilerin AFA analizine uygunluğuna bu sonuçlar doğrultusunda karar alınmıştır. AFA analizi sonuçları ile elde edilmiş olan faktör ölçütleri Çizelge 6’da verilmiştir.

Çizelge 6. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi

İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ			
	Umut	İyimserlik	Öz Yeterlilik	Psikolojik Dayanıklılık
Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	0,770			
Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	0,693			
Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	0,784			
İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.		0,705		
İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.		0,566		
İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.		0,771		
Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.			0,859	
Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.			0,868	
Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.			0,853	
Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.			0,782	

Çizelge 6-devamı

Daha önceleri zorluklar yaşadığım için işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.				0,730
Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.				0,601
Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.				0,772
İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.				0,530
<b>Communalities</b>	0,641	0,673	0,775	0,551
<b>Özdeğerler</b>	1,29	1,23	4,42	2,30
<b>Aritmetik Ortalama</b>	4,67	4,18	4,69	4,87
<b>Açıkladığı Varyans</b>	%9,21	%8,80	%31,59	%16,45
<b>Açıklanmış Olan Toplam Varyans</b>	%66,07			
<b>KMO Ölçüm Yeterliliği</b>	0,796			
<b>Bartlett Küresellik Test Değeri</b>	Kİ-Kare Değeri= 779,85 p≤ 0,001 df= 91			

Çizelge 6 incelendiğinde sırasıyla çizelgede yer almakta olan ilk 3 ifade psikolojik sermayenin umut alt boyutunu, sonrasındaki 3 ifade iyimserlik boyutunu, 4 ifade öz yeterlilik boyutunu ve sonrasındaki 4 ifade psikolojik dayanıklılık boyutunu ölçmektedir. Ölçüm aracının geçerliliğinin tespit edilmesi adına, faktör yükü katsayıları 0,50 seviyesinin üzerinde olmalıdır (Hair vd., 2014).

Buradan yola çıkarak, ilk faktör olan umut boyutunu oluşturmuş olan ifadelerin faktör yükleri 0,693 ile 0,784 arasında değişmekte; iyimserlik boyutunu oluşturan ifadelerin faktör yükleri 0,566 ile 0,771 arasında, üçüncü boyut olan öz yeterlilik boyutunu oluşturan ifadelerin faktör yükleri 0,782 ile 0,868 arasında son faktör olan psikolojik dayanıklılık boyutunu oluşturan ifadelerin ise 0,530 ile 0,772 arasında olduğu ve faktör yüklerinin istenilen aralıkta olduğu gözlemlenmektedir. Analiz sonucuna bakıldığında psikolojik sermaye ölçeğinin 4 boyutlu bir yapıda olduğu ve açıklanmış olduğu toplam varyans %66,07 olarak tespit edilmiştir. Boyutların toplam varyansı açıklama güçlerine göre; umut boyutu %9,218, iyimserlik boyutu %8,803, öz yeterlilik boyutu %31,598 ve psikolojik dayanıklılık boyutunun %16,458 olarak sıralandığı gözlemlenmektedir.

#### 4.4. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik bir ölçekte bulunması gereken önemli niteliklerden bir tanesidir. Güvenirlilik tanımlanırken; ölçüm yapılan araçta, birbiri içerisinde bağıntılı ve birbirinden ayrı olarak uygulanmış testlerde yakın sonuçlar sunma yeteneği olarak nitelendirilmektedir. Sosyal bilimler alanında en yaygın kullanılan yöntem, ölçeklerle ilgili olarak farklı güvenirlilik yöntemlerinin uygulanması ile elde edilen ve ölçekte yer alan ifadelerin varyans toplamalarının genel varyans üzerinde oranlanmasıyla hesaplanan alfa kat sayısıdır. Bu kat sayı, çoğunluklu standart değişim ortalamasına dayanmaktadır (Çolakoğlu, 2018, s. 60).

Dolayısıyla araştırma kapsamında kullanılmış olan ve ölçeklerde bulunan maddelerin birbiri içerisinde tutarlılık gösterip göstermediğini ve aynı tür içerisinde olup olmadıklarını tespit etmek için kullanılan istatistiksel ölçüm aracı Cronbach Alpha katsayısıdır.

Araştırma modeli içerisinde 2 ölçek bulunmaktadır. Bu ölçeklerle bağlantılı 7 alt boyutun cronbach alpha değerleri birbirlerinden ayrı olarak çözümlenmiştir. Modern liderlik ölçeğinin cronbach alpha değeri 0,819, psikolojik sermaye ölçeğinin cronbach alpha değerinin ise 0,791 olarak ölçülmesi ve cronbach alpha katsayısının yüksek olması, ölçeklerin kendi içerisinde tutarlılık gösterdiğini göstermektedir.

Çizelge 7. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

<b>Modern Liderlik Ölçeği</b>	<b>İfade Sayısı</b>	<b>Güvenirlilik Katsayısı (Alpha)</b>
Modern Liderlik Ölçeği	14	0,819
<b>Psikolojik Sermaye Ölçeği</b>	<b>İfade Sayısı</b>	<b>Güvenirlilik Katsayısı (Alpha)</b>
Psikolojik Sermaye Ölçeği	14	0,791
<b>Alt Boyutlar</b>	<b>İfade Sayısı</b>	<b>Güvenirlilik Katsayısı (Alpha)</b>
İşlemsel Liderlik	4	0,852
Dönüşümcü Liderlik	5	0,839
Karizmatik Liderlik	5	0,837
Umut	3	0,687
İyimserlik	3	0,599
Öz Yeterlilik	4	0,883
Psikolojik Dayanıklılık	4	0,649



#### 4.5. Farklılık Analizleri

Bu kısımda çalışanların psikolojik sermayeyi kavrama seviyelerinin demografik faktörlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, mezuniyet durumu, çalışılan departman, gelir, sektörde ve işletmede bulunulan süre) göre değişiklik gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Değişimlerin belirlenmesi adına tek yönlü ANOVA analizi ile bağımsız gruplar t testi teknikleri uygulanmıştır.

##### 4.5.1. Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Katılımcıların Psikolojik Sermayeyi Kavramalarındaki Farklılıklar

###### 4.5.1.1. Cinsiyet Unsuruna Dair Sonuçlar

Konaklama sektöründe hizmet veren çalışanların psikolojik sermayeyi algılama düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız gruplar t testi analizi yapılmıştır. Çalışanların psikolojik sermayeyi cinsiyet değişkenine göre algılama düzeylerini gösteren analiz sonuçları Çizelge 8’de verilmiştir.

Çizelge 8. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Yapılmış Olan Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Bulguları

Ölçek Boyutları	Cinsiyet	N	Levene Testi		$\bar{X}$	t	p
			F	Sig.			
Umut Boyutu	Erkek	88	0,000	0,996	4,7083	-0,666	0,507
	Kadın	56			4,6310		
İyimserlik Boyutu	Erkek	88	0,688	0,408	4,2235	-0,814	0,417
	Kadın	56			4,1310		
Öz Yeterlilik Boyutu	Erkek	88	0,196	0,658	4,7528	-1,044	0,298
	Kadın	56			4,5982		
P. Dayanıklılık Boyutu	Erkek	88	0,115	0,735	5,0000	-3,292	0,001
	Kadın	56			4,6786		

T testi, iki grup arasında olan farklılıkları incelemek adına yapılan bir analizdir. Bir diğer adı “Independent Samples” olan t testine ait sonuçlar analiz edilmiş olan iki gruba ait varyansların eşit dağılım gösterip göstermediğine göre yorumlanır. Grupların varyanslarının eşit olma zorunluluğu olmamak ile birlikte varyansların eşit olup olmadığı Levene testi yardımı ile analiz edilmektedir. Bu sebeple test sonuçlarının

yorumlanmasına Levene testi sonuçları değerlendirilerek başlanılır. Bununla birlikte eğer varyansların eşitliği sağlanmış ise “equal variance assumed”, eşitliği sağlanmamış ise “unequal variance assumed” satırında bulunan “significance (2 tailed)” değeri dikkate alınarak t testinin sonucu ile ilgili bir yargıya varılır. Levene testinin gösterilmiş olduğu çizelgeden varyansların eşit dağılıp dağılmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla çıkan değerler 0,05’ten büyük ise varyanslar eşit küçük ise varyanslar eşit değildir (İlban, 2007, s. 149).

Çizelge 8 incelendiğinde varyansların eşit dağıldığı görülmektedir. Çalışanların psikolojik sermayenin alt boyutları olan umut boyutu ( $t=-0,666$ ,  $p=0,507$ ), iyimserlik boyutu ( $t=-0,814$ ,  $p=0,417$ ), öz yeterlilik boyutu ( $t=-1,044$ ,  $p=0,298$ ) ve psikolojik dayanıklılık boyutunu ( $t=-3,292$ ,  $p=0,001$ ) cinsiyete göre algılama düzeylerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde umut, iyimserlik ve öz yeterlilik boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı, 0,01 anlamlılık düzeyinde psikolojik dayanıklılık boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu ve erkeklerin ( $\bar{X}=5,0000$ ) psikolojik dayanıklılık boyutunun kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.5.1.2. Medeni Hal Değişkenine İlişkin Bulgular

Konaklama işletmelerinde hizmet veren çalışanların psikolojik sermayeyi algılama düzeylerinin medeni hal değişkenine bağlı olarak farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t-testi analizi yapılmıştır. Çalışanların psikolojik sermayeyi medeni hal durumuna bağlı olarak kavrama düzeylerini gösteren analize ait sonuçlar Çizelge 9’da verilmiştir.

**Çizelge 9. Medeni Hal Değişkenine Bağlı Olarak Yapılmış Olan Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Bulguları**

Ölçek Boyutları	Medeni Hal	N	Levene Testi		$\bar{X}$	t	p
			F	Sig.			
Umut Boyutu	Bekar	95	1,475	0,227	4,8351	4,066	0,001
	Evli	49			4,3741		
İyimserlik Boyutu	Bekar	95	5,049	0,026	4,2246	1,065	0,289
	Evli	49			4,1156		
Öz Yeterlilik Boyutu	Bekar	95	0,226	0,635	4,8158	2,413	0,017
	Evli	49			4,4541		

Çizelge 9-devamı

P. Dayanıklılık Boyutu	Bekar	95	0,002	0,026	5,0684	6,133	0,001
	Evli	49			4,5000		

Çizelge 9’ da bulunan Levene testi sonuçları incelendiğinde varyansların eşit dağılmadığı görülmektedir. Varyansların eşit dağılmadığı durumlarda da yorum yapılabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 186-192). İyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının Levene testi sonuçları 0,05 değerinin altında olduğundan varyansların eşit olmadığı görülmekte ve böylelikle “Tukey” testinin sonuçları çizelgeye yansıtılarak yorumlanmıştır.

Çalışanların psikolojik sermayenin alt boyutları olan umut boyutu ( $t=4,066$   $p=0,001$ ), iyimserlik boyutu ( $t=1,065$ ,  $p=0,289$ ), öz yeterlilik boyutu ( $t=2,413$ ,  $p=0,017$ ) ve psikolojik dayanıklılık boyutunu ( $t=6,133$ ,  $p=0,001$ ) medeni hal durumuna göre algılama düzeylerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde iyimserlik boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı, öz yeterlilik boyutunda ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. 0,01 anlamlılık düzeyinde ise umut ve psikolojik dayanıklılık boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bekar çalışanların evli çalışanlara göre umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

#### 4.5.1.3. Yaş Değişkenine Dair Sonuçlar

Konaklama sektöründe hizmet veren çalışanların psikolojik sermayeyi algılama düzeylerinin yaş değişkenine bağlı olarak farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Çalışanların psikolojik sermayeyi yaş durumuna bağlı olarak kavrama seviyeleri ile ilişkin analizlere ait sonuçlar Çizelge 10’da verilmiştir.

Çizelge 10. Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Farklılıkları Belirlemek Amacıyla Yapılmış Olan Anova Testi Bulguları

Ölçek Boyutları	Varyansın Merkezi	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Umut Boyutu	Gruplar Arası	5	16,248	3,250	9,037	0,001
	Gruplar İçi	138	49,622	0,360		
İyimserlik Boyutu	Gruplar Arası	5	3,791	0,758	1,766	0,124
	Gruplar İçi	138	59,258	0,429		

Çizelge 10-devamı

Öz Yeterlilik Boyutu	Gruplar Arası	5	12,455	2,491	3,623	0,004
	Gruplar İçi	138	94,884	0,688		
P. Dayanıklılık Boyutu	Gruplar Arası	5	15,766	3,153	12,757	0,001
	Gruplar İçi	138	34,109	0,247		

Çizelge 10’da verilen sonuçlar incelendiğinde çalışanların psikolojik sermayenin alt boyutları olan umut boyutu ( $p=0,001$ ), iyimserlik boyutu ( $p=0,124$ ), öz yeterlilik boyutu ( $p=0,004$ ) ve psikolojik dayanıklılık boyutu ( $p=0,001$ ) kavrama seviyelerinde yaşa bağlı olarak 0,05 anlamlılık seviyesinde iyimserlik boyutu anlamlı bir fark göstermemiştir. Umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının ise anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Çalışanların umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutunu kavrama seviyelerinin hangi yaş grupları arasında farklılık sergilediğinin tespit edilmesi adına Tukey testi uygulanmış ve ilgili sonuçlar Çizelge 11’de verilmiştir.

Çizelge 11. Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Çalışanların Psikolojik Sermayeyi Kavrama Seviyeleri ile İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Yaş	N	$\bar{X}$	F	p	Farklılık
Umut Boyutu	18-22	33	4,8586	9,037	0,001	(18-22) - (33-37) (18-22) - (38-42) (23-27) – (33-37) (33-37) – (43 ve yukarısı) (38-42) - (43 ve yukarısı)
	23-27	56	4,8095			
	28-32	6	4,7778			
	33-37	31	4,2366			
	38-42	10	4,0667			
	43 ve yukarısı	8	5,4167			
Öz Yeterlilik Boyutu	18-22	33	4,8788	3,623	0,004	(33-37) – (43 ve yukarısı)
	23-27	56	4,8080			
	28-32	6	4,8333			
	33-37	31	4,2903			
	38-42	10	4,1500			
	43 ve yukarısı	8	5,2500			

Çizelge 11-devamı

Psikolojik Dayanıklılık Boyutu	18-22	33	5,0985	12,757	0,001	(18-22) - (33-37) (18-22) - (38-42) (23-27) – (33-37) (23-27) – (38-42) (38-42) - (43 ve yukarısı)
	23-27	56	5,1027			
	28-32	6	4,7083			
	33-37	31	4,5242			
	38-42	10	4,0250			
	43 ve yukarısı	8	4,9063			

Çizelge 11 incelendiğinde, çalışanların umut boyutunu algılamada 43 ve yukarı yaş grubu ( $\bar{X} = 5,4167$ ) ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip gruptur. Bununla birlikte öz yeterlilik boyutunu algılamada da en yüksek ortalamaya sahip ( $\bar{X} = 5,2500$ ) ortalama ile 43 ve yukarı yaş grubudur. Psikolojik dayanıklılık boyutunu algılama düzeyleri incelendiğinde ise en yüksek ortalamaya sahip grubun ( $\bar{X} = 5,1027$ ) ortalama ile 23-27 yaş grubu olduğu görülmektedir. Buradan hareketle yaş ilerledikçe umut ve öz yeterlilik boyutunu algılama düzeyinin arttığını ve aynı zamanda da psikolojik dayanıklılık boyutunu kavrama seviyelerinin düştüğü söylenebilir.

#### 4.5.1.4. Mezuniyet Durumu Değişkenine Dair Sonuçlar

Çalışanların psikolojik sermayeyi kavrama düzeylerinde mezuniyet durumlarına bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Çalışanların psikolojik sermayeyi, mezuniyet durumuna bağlı olarak kavrama seviyelerine ilişkin analiz sonuçları Çizelge 12’ de verilmiştir.

Çizelge 12. Mezuniyet Durumu Değişkenine Bağlı Olarak Farklılıkları Tespit Etmeye Yönelik Yapılmış Olan Anova Testi Bulguları

Ölçek Boyutları	Varyansın Merkezi	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Umut Boyutu	Gruplar Arası	4	15,304	3,831	10,535	0,001
	Gruplar İçi	139	50,545	0,364		
İyimserlik Boyutu	Gruplar Arası	4	4,067	1,017	2,396	0,053
	Gruplar İçi	139	58,982	0,424		
Öz Yeterlilik Boyutu	Gruplar Arası	4	16,378	4,095	6,257	0,001
	Gruplar İçi	139	90,962	0,654		
P. Dayanıklılık Boyutu	Gruplar Arası	4	10,330	2,583	9,078	0,001
	Gruplar İçi	139	39,545	0,284		

Çizelge 12’de verilen sonuçlar incelendiğinde, araştırmaya katılmış olan çalışanların psikolojik sermaye alt boyutlarını kavrama seviyelerinde mezuniyet durumuna bağlı olarak 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Çalışanların psikolojik sermayenin, umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarını kavrama seviyelerinin hangi gruplar arasında farklılık sergilediğinin tespit edilmesi adına Tukey testi uygulanmış ve ilgili sonuçlar Çizelge 13’de verilmiştir.

**Çizelge 13. Mezuniyet Durumu Değişkenine Bağlı Olarak Çalışanların Psikolojik Sermayeyi Kavrama Seviyelerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Ölçek Boyutları	Mezuniyet Durumu	N	$\bar{X}$	F	p	Farklılık
Umut Boyutu	İlköğretim - Ortaöğretim (Lise)	46	5,3439	10,535	0,001	(İlköğretim - Ortaöğretim) – (Lisans ve Lisansüstü)
	Önlisans	16	4,5208			
	Lisans ve Lisansüstü	82	5,2378			
Öz Yeterlilik Boyutu	İlköğretim - Ortaöğretim (Lise)	46	4,8465	6,257	0,001	(İlköğretim - Ortaöğretim) – (Lisans ve Lisansüstü) (İlköğretim - Ortaöğretim) – (Lisans ve Lisansüstü)
	Önlisans	16	4,7656			
	Lisans ve Lisansüstü	82	5,6922			
Psikolojik Dayanıklılık Boyutu	İlköğretim - Ortaöğretim (Lise)	46	4,3548	9,078	0,001	(İlköğretim - Ortaöğretim) – (Lisans ve Lisansüstü)
	Önlisans	16	4,9219			
	Lisans ve Lisansüstü	82	5,1179			

Çizelge 13’de verilmiş olan veriler incelendiğinde psikolojik sermayenin umut boyutunu algılamada en yüksek ortalamaya sahip olan ( $\bar{X}$  =5,3439) ilköğretim – ortaöğretim mezunlarının olduğu görülmektedir. Bununla birlikte öz yeterlilik boyutunu algılamada da en yüksek ortalamaya sahip olan lisans ve lisansüstü ( $\bar{X}$  =5,6922) mezunları olduğu gözükmektedir. Son olarak psikolojik dayanıklılık boyutunu algılamada en yüksek ortalamaya sahip olan Lisansüstü ( $\bar{X}$  =5,1179) mezunlarının olduğu gözlemlenmektedir.

#### 4.5.1.5. Çalışılan Departman Değişkenine Dair Sonuçlar

Konaklama sektöründe, çalışanların psikolojik sermayeyi algılama düzeylerinin çalışmış olduğu departman değişkenine bağlı olarak farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Çalışanların, çalıştığı departmana bağlı olarak psikolojik sermayeyi kavrama seviyelerine ilişkin sonuçlar Çizelge 14’de verilmiştir.

**Çizelge 14. Çalıştığı Departman Değişkenine Bağlı Olarak Farklılıkları Tespit Etmeye Yönelik Yapılmış Olan Anova Testi Bulguları**

Ölçek Boyutları	Varyansın Merkezi	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Umut Boyutu	Gruplar Arası	5	4,418	0,898	2,018	0,080
	Gruplar İçi	138	61,382	0,445		
İyimserlik Boyutu	Gruplar Arası	5	2,776	0,555	1,271	0,280
	Gruplar İçi	138	60,272	0,437		
Öz Yeterlilik Boyutu	Gruplar Arası	5	7,173	1,435	1,977	0,086
	Gruplar İçi	138	100,166	0,726		
P. Dayanıklılık Boyutu	Gruplar Arası	5	11,241	2,248	8,030	0,001
	Gruplar İçi	138	38,634	0,280		

Çizelge 14 incelendiğinde çalışanların psikolojik sermayenin alt boyutu olan psikolojik dayanıklılık boyutunu ( $t= 8,030$   $p=0,001$ ) kavrama seviyelerinde çalışmış olduğu departmana bağlı olarak 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışanların psikolojik dayanıklılık boyutunu algılama düzeyinin hangi departman grupları arasında farklılık gösterdiğinin tespit edilmesi adına Tukey testi uygulanmış olup sonuçlar Çizelge 15’de verilmiştir.

**Çizelge 15. Çalıştığı Departman Değişkenine Bağlı Olarak Çalışanların Psikolojik Sermayeyi Kavrama Seviyeleri ile İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Ölçek Boyutları	Çalıştığı Departman	N	$\bar{X}$	F	p	Farklılık
Psikolojik Dayanıklılık	Önbüro	39	5,0769	8,030	0,001	(Önbüro-Kat Hizmetleri) (Önbüro-Teknik Servis ve Muhasebe) (Yiyecek-içecek)- (Kat Hizmetleri)
	Yiyecek-İçecek	59	5,0042			
	Kat Hizmetleri	24	4,4479			
	Satış ve Pazarlama	10	4,6000			
	Teknik Servis ve Muhasebe	12	5,1625			

Çizelge 15 incelendiğinde çalışanların psikolojik dayanıklılığı kavrama seviyeleri teknik servis ve muhasebe departmanında olan çalışanlarda en yüksek ortalamaya ( $\bar{X} = 5,1625$ ) sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.5.1.6. Sektörde Bulunduğu Süre Değişkenine Dair Sonuçlar

Konaklama işletmelerindeki çalışanların psikolojik sermayeyi algılama düzeylerinin sektörde bulunduğu süre değişkenine bağlı olarak farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Çalışanların psikolojik sermayeyi sektördeki çalışma sürelerine bağlı olarak kavrama seviyelerine ilişkin analiz sonuçları Çizelge 16’da verilmiştir.

**Çizelge 16. Sektörde Bulunduğu Süre Değişkenine Bağlı Olarak Farklılıkları Belirlemek Adına Yapılmış Olan Anova Testi Bulguları**

<b>Ölçek Boyutları</b>	<b>Varyansın Merkezi</b>	<b>Df</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Umut Boyutu	Gruplar Arası	4	3,666	0,916	2,048	0,091
	Gruplar İçi	139	62,204	0,448		
İyimserlik Boyutu	Gruplar Arası	4	5,286	1,321	3,180	0,016
	Gruplar İçi	139	57,763	0,416		
Öz Yeterlilik Boyutu	Gruplar Arası	4	12,912	3,228	4,752	0,001
	Gruplar İçi	139	94,428	0,679		
P. Dayanıklılık Boyutu	Gruplar Arası	4	5,494	1,374	4,302	0,003
	Gruplar İçi	139	44,381	0,3719		

Çizelge 16 incelendiğinde çalışanların psikolojik sermayenin alt boyutları olan iyimserlik boyutu ( $t=3,180$ ,  $p=0,016$ ) ve psikolojik dayanıklılık boyutu ( $t=4,302$ ,  $p=0,003$ ) kavrama seviyelerinde sektörde bulunduğu süre değişkenine bağlı olarak 0,05 seviyesinde bir farklılık oluştuğu ayrıca öz yeterlilik boyutu ( $t=4,752$ ,  $p=0,001$ ) algılama düzeylerinde ise 0,01 düzeyinde farklılık sergilediği görülmektedir.

Çalışanların iyimserlik boyutu, öz yeterlilik boyutu ve psikolojik dayanıklılık boyutunu kavrama seviyelerinin hangi gruplar arasında farklılık sergilediğinin tespit edilmesi adına Tukey testi uygulanmıştır ve elde edilen sonuçlar Çizelge 17’de verilmiştir.



**Çizelge 17. Sektörde Bulunduğu Süre Değişkenine Bağlı Olarak Çalışanların Psikolojik Sermayeyi Kavrama Seviyeleri ile İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Ölçek Boyutları	Sektörde Bulunduğu Süre (Yıl)	N	$\bar{X}$	F	p	Farklılık
İyimserlik Boyutu	2 veya daha az	45	4,1852	3,180	0,016	(3-5) – (6-8)
	3-5	46	4,3986			
	6-8	19	3,8421			
	9-11	18	3,9630			
	12 veya daha fazla	16	4,2500			
Öz Yeterlilik Boyutu	2 veya daha az	45	4,8000	4,752	0,001	(2 veya daha az) – (6-8) (3-5) – (6-8)
	3-5	46	4,9185			
	6-8	19	3,9737			
	9-11	18	4,5833			
	12 veya daha fazla	16	4,7188			
Psikolojik Dayanıklılık Boyutu	2 veya daha az	45	5,1000	4,302	0,003	(2 veya daha az) – (6-8) (2 veya daha az) – (12 veya daha fazla)
	3-5	46	4,9293			
	6-8	19	4,5921			
	9-11	18	4,6806			
	12 veya daha fazla	16	4,6406			

Çizelge 17 incelendiğinde, iyimserlik boyutunu en iyi algılayan grubun 3-5 yıl ( $\bar{X}$  =4,3986) grubu olduğu tespit edilmiştir bununla birlikte 3-5 yıl süredir sektör içerisinde olan çalışanların öz yeterlilik boyutunu algılama düzeyleri ( $\bar{X}$  =4,9185) ile 2 veya daha az yıl süredir sektör içerisinde olan çalışanların öz yeterlilik boyutunu algılama düzeyleri ( $\bar{X}$  =4,8000) en yüksek olan gruplardır. Psikolojik dayanıklılık boyutunu ise en yüksek düzeyde algılayan gruplar 2 veya daha az yıl ( $\bar{X}$  =5,1000) ve 3-5 yıl (4,9293) süredir sektörde olan çalışanların olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sektörde 3-5 yıldır hizmet veren çalışanların iyimserlik boyutunu daha yüksek düzeyde algıladığı, 2 veya daha az yıldır veya 3-5 yıldır çalışan işgörenlerin öz

yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının ise daha üst bir seviyede olduğu belirlenmiştir.

#### 4.5.1.7. İşletmede Bulunduğu Süre Değişkenine Dair Sonuçlar

Konaklama işletmelerindeki çalışanların psikolojik sermayeyi algılama düzeylerinin işletmede bulunduğu süre değişkenine bağlı olarak farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek adına tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Çalışanların işletmede buldukları süreye bağlı olarak psikolojik sermayeyi algılama düzeylerine ilişkin analiz sonuçları Çizelge 18’de verilmiştir.

**Çizelge 18. İşletmede Bulunduğu Süre Değişkenine Bağlı Olarak Farklılıkları Tespit Etmek Adına Yapılmış Olan Anova Testi Bulguları**

Ölçek Boyutları	Varyansın Merkezi	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Umut Boyutu	Gruplar Arası	4	12,205	3,051	7,903	0,001
	Gruplar İçi	139	53,665	0,386		
İyimserlik Boyutu	Gruplar Arası	4	1,115	0,279	0,625	0,645
	Gruplar İçi	139	61,934	0,446		
Öz Yeterlilik Boyutu	Gruplar Arası	4	9,622	2,406	3,422	0,011
	Gruplar İçi	139	97,717	0,703		
P. Dayanıklılık Boyutu	Gruplar Arası	4	11,549	2,887	10,471	0,001
	Gruplar İçi	139	38,326	0,276		

Çizelge 18 incelendiğinde çalışanların psikolojik sermayenin alt boyutları olan umut boyutu ( $t=7,903$ ,  $p=0,001$ ) ve psikolojik dayanıklılık boyutunun ( $t=10,471$ ,  $p=0,001$ ) 0,01 anlamlılık seviyesinde, öz yeterlilik boyutu ( $t=3,422$ ,  $p=0,011$ ) işletmede bulunmuş olan süreye bağlı olarak 0,05 anlamlılık seviyesinde bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir.

Çalışanların umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutunu kavrama seviyelerinin hangi gruplar arasında farklılık sergilediğinin tespit edilmesi adına Tukey testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Çizelge 19’da verilmiştir.

**Çizelge 19. İşletmede Bulunduğu Süre Değişkenine Bağlı Olarak Çalışanların Psikolojik Sermayeyi Kavrama Seviyelerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Ölçek Boyutları	İşletmede Bulunduğu Süre (Yıl)	N	$\bar{X}$	F	p	Farklılık
Umut Boyutu	1 ve daha az	71	4,8451	7,903	0,001	(1 ve daha az) – (2-4)
	2-4	41	4,4309			(1 ve daha az) – (5-7)
	5-7	21	4,3333			(1 ve daha az) – (8 veya daha fazla)
	8 veya daha fazla	11	5,1458			(2-4) – (8 veya daha fazla) (5-7) – (8 veya daha fazla)
Öz Yeterlilik Boyutu	1 ve daha az	71	4,8451	3,422	0,011	(5-7) – (8 veya daha fazla)
	2-4	41	4,5061			
	5-7	21	4,2976			
	8 veya daha fazla	11	5,0425			
Psikolojik Dayanıklılık Boyutu	1 yıl ve daha az	71	5,1444	10,471	0,001	(1 yıl ve daha az) – (2-4)
	2-4	41	4,5671			(1 yıl ve daha az) – (5-7)
	5-7	21	4,5595			
	8 veya daha fazla	11	4,9587			

Çizelge 19'a göre, işletmedeki çalışanların süre değişkenine bağlı olarak, 8 yıl ve üzeri deneyime sahip olanların ( $\bar{X} = 5,1458$ ), ( $\bar{X} = 5,0425$ ) umut ve öz yeterlilik boyutlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda işletmede bulunulan süre değişkenine göre 1 yıl ve daha az ( $\bar{X} = 5,1444$ ) süredir işletmede hizmet veren çalışanlarının psikolojik dayanıklılık boyutlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.5.1.8. Gelir Değişkenine Dair Sonuçlar

Konaklama sektöründe hizmet veren çalışanların psikolojik sermayeyi algılama seviyelerinin gelir değişkenine bağlı olarak farklılık sergileyip sergilemediğini ölçmek adına tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Çalışanların gelir

değişkenine bağlı olarak psikolojik sermayeyi algılama düzeylerine ilişkin analiz sonuçları Çizelge 20’de sunulmuştur.

**Çizelge 20. Gelir Değişkenine Bağlı Olarak Farklılıkları Tespit Etmek Adına Yapılan Anova Testi Bulguları**

Ölçek Boyutları	Varyansın Merkezi	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Umut Boyutu	Gruplar Arası	4	9,996	2,499	6,217	0,001
	Gruplar İçi	139	55,874	0,402		
İyimserlik Boyutu	Gruplar Arası	4	1,048	0,262	0,588	0,672
	Gruplar İçi	139	62,000	0,446		
Öz Yeterlilik Boyutu	Gruplar Arası	4	3,301	0,825	1,103	0,358
	Gruplar İçi	139	104,039	0,748		
P. Dayanıklılık Boyutu	Gruplar Arası	4	7,651	1,913	6,297	0,001
	Gruplar İçi	139	42,224	0,304		

Çizelge 20 incelendiğinde çalışanların psikolojik sermayenin alt boyutları olan umut boyutu ( $t=6,217$ ,  $p=0,001$ ) ve psikolojik dayanıklılık boyutu ( $t=6,297$ ,  $p=0,001$ ) kavrama seviyelerinde gelir değişkenine bağlı olarak 0,01 seviyesinde bir farklılık sergilediği tespit edilmiştir.

Tukey testi uygulanarak, çalışanların umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarını algılama düzeyleri arasındaki farklılıklar belirlenmiş ve elde edilen sonuçlar Çizelge 21’de sunulmuştur.

**Çizelge 21. Gelir Değişkenine Bağlı Olarak Çalışanların Psikolojik Sermayeyi Kavrama Seviyelerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Ölçek Boyutları	Gelir	N	$\bar{X}$	F	P	Farklılık
Umut Boyutu	11499 veya daha az	38	4,8684	6,217	0,001	(12500-13499) – (14500 veya üzeri) (13500-14499) – (14500 veya üzeri)
	11500-12499	52	4,6538			

Çizelge 21-devamı

	12500-13499	24	4,3889			
	13500-14499	12	4,1389			
	14500 veya üzeri	18	5,0926			
Psikolojik Dayanıklılık Boyutu	11499 veya daha az	38	5,0658	6,297	0,001	(11499 veya daha az) – (12500-13499) (11499 veya daha az) – (13500-14499)
	11500-12499	52	4,9135			
	12500-13499	24	4,5417			
	13500-14499	12	4,4167			
	14500 veya üzeri	18	5,1111			

Çizelge 21’deki sonuçlar incelendiğinde konaklama işletmelerindeki çalışanların gelir düzeyi 14500 TL ve üzeri ( $\bar{X} = 5,0926$ ) olanların umut düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte gelir düzeyi 14500 TL ve üzeri ( $\bar{X} = 5,1111$ ) olan konaklama işletmeleri çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerinin de daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte oluşturulmuş olan ana hipotez “H1: Demografik özelliklerin, psikolojik sermayenin alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıkları vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.6. Etki Analizi Sonuçları

##### 4.6.1. Modern Liderlik Tarzlarının Psikolojik Sermayenin Umut Boyutu Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarını algılamalarının psikolojik sermayeyi kavramaları üzerinde etkisinin var olup olmadığını tespit etmek adına çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilmiş olan veri setinin analiz bulguları Çizelge 22’de verilmiştir.

**Çizelge 22. İşlemsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderlik Psikolojik Sermayenin Umut Boyutu Üzerindeki Etkisi**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzenlenmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Tahmini Hataların Standart Sapması</b>		<b>p</b>		
0,591	0,350	0,336	0,53242		0,001		
<b>Anova</b>							
		<b>Sabit Değer</b>					
		5,75					
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Stand. Olmay. Beta</b>	<b>Stand. Beta Değeri</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
İşlemsel Liderlik	Umut Boyutu	0,190	0,203	2,90	0,004	0,966	1,035
Dönüşümcü Liderlik		-0,460	-0,456	-5,15	0,001	0,603	1,659
Karizmatik Liderlik		-0,137	-0,144	-1,61	0,108	0,596	1,679

Bağımlı değişken (umut boyutu) ile bağımsız değişkenler (işlemsel liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik) arasındaki etkiyi belirlemek adına oluşturulmuş olan modelin 0,05 seviyesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p=0,001). Bu bağlamda, korelasyon gücünü ortaya koyan düzenlenmiş R<sup>2</sup> değeri 0,336, denklemin açıklayıcı yönünü vurgulamaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre, liderlik tarzlarının tamamı, umut boyutunu %33'lük bir oranda açıklamaktadır. Modelin detaylı bir incelenmesi sonucunda, işlemsel liderliğin (t=2,901, p=0,004) ve dönüşümcü liderliğin (t=-5,152, p=0,001) istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Standardize edilmiş beta değerlerine göre işlemsel liderlik (beta=0,203), umut boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Dönüşümcü liderliğin (beta=-0,456) ise umut boyutunu negatif yönde etkilediği elde edilen veriler sonucunda gözlemlenmektedir. Ayrıca karizmatik liderliğin (t=-1,617, p=0,108), umut boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir.

#### 4.6.2. Modern Liderlik Tarzlarının Psikolojik Sermayenin Öz Yeterlilik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Modern liderlik tarzlarının alt boyutlarının, psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutu üzerindeki etkisini belirlemek adına yapılan analiz sonuçları, Çizelge 23'te sunulmuştur.

Çizelge 23. İşlemsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderlik Psikolojik Sermayenin Öz Yeterlilik Boyutu Üzerindeki Etkisi

R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Hataların Standart Sapması	p			
0,380	0,144	0,126	0,81512	0,001			
Anova							
		Sabit Değer					
		5,46					
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Stand. Olmay. Beta	Stand. Beta Değeri	t	p	Tolerance	VIF
İşlemsel Liderlik	Öz Yeterlilik Boyutu	0,201	0,160	1,999	0,048	0,966	1,035
Dönüşümcü Liderlik		-0,036	-0,027	-0,262	0,794	0,603	1,659
Karizmatik Liderlik		-0,396	-0,311	-3,045	0,003	0,596	1,679

Bağımlı değişken (öz yeterlilik boyutu) ile bağımsız değişkenler (işlemsel liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik) arasındaki etkiyi belirlemek adına oluşturulmuş olan modelin 0,05 seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (p=0,001). Aynı zamanda korelasyon anlamlılığını belirten düzenlenmiş R<sup>2</sup> değerinin 0,126 olduğu, bu doğrultuda liderlik tarzlarının tamamının öz yeterlilik boyutunu %12,6'lık bir oranla açıkladığı görülmektedir. İşlemsel liderlik (t=1,999 p =0,048), 0,05 anlamlılık düzeyi ve karizmatik liderlik (t=-3,045, p =0,003), 0,01 düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Standardize edilmiş beta değerlerine göre işlemsel liderlik (beta=0,160), öz yeterlilik boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Karizmatik liderlik (beta=-0,311) ise öz yeterlilik boyutunu negatif yönde etkilediği gözlemlenmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin (t=-0,262, p=0,794), öz yeterlilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir.

#### 4.6.3. Modern Liderlik Tarzlarının Psikolojik Sermayenin Psikolojik Dayanıklılık Boyutu Üzerindeki Etkisi

Modern liderlik tarzları alt boyutlarının psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık alt boyutu üzerinde etki gösterip göstermediğine dair analiz sonuçları Çizelge 24’de sunulmuştur.

Çizelge 24. İşlemsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderlik Psikolojik Sermayenin Psikolojik Dayanıklılık Boyutu Üzerindeki Etkisi

R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Hataların Standart Sapması	p			
0,509	0,259	0,243	0,50397	0,001			
<b>Anova</b>							
		<b>Sabit Değer</b>					
		5,96					
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Stand. Olmay. Beta	Stand. Beta Değeri	t	p	Tolerance	VIF
İşlemsel Liderlik	Psikolojik Dayanıklılık Boyutu	0,000	0,000	0,003	0,998	0,966	1,035
Dönüşümcü Liderlik		-0,359	-0,402	-4,254	0,001	0,603	1,659
Karizmatik Liderlik		-0,128	-0,151	-1,588	0,114	0,596	1,679

Oluşturulan modelin, bağımlı değişken (psikolojik dayanıklılık boyutu) ile bağımsız değişkenler (işlemsel liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik) arasındaki etkiyi belirlemek adına yapılan analizde 0,05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlılık olduğu belirlenmiştir (p=0,001). Korelasyon anlamlılığını belirten düzenlenmiş R<sup>2</sup> değerinin 0,243 olduğu, buradan yola çıkarak liderlik tarzlarının tamamının psikolojik dayanıklılık boyutunu %24,3'lük bir oranla açıkladığı görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin (t=-4,254, p =0,001), 0,01 düzeyinde anlamlılık gösterdiği belirlenmiştir. Standardize edilmiş beta değerlerine göre dönüşümcü liderlik (beta=-0,402), psikolojik dayanıklılık boyutu üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. İşlemsel liderliğin (t=0,003, p=0,998) ve karizmatik liderliğin (t=-



1,588 p =0,114) psikolojik dayanıklılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir.

#### 4.6.4. Modern Liderlik Tarzlarının Psikolojik Sermayenin İyimserlik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Modern liderlik tarzları alt boyutlarının psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutu üzerindeki etkisini inceleyen analiz sonuçları Çizelge 25’de sunulmuştur.

Çizelge 25. İşlemsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderlik Psikolojik Sermayenin İyimserlik Boyutu Üzerindeki Etkisi

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Hataların Standart Sapması	p			
0,476	0,227	0,210	0,59408	0,001			
Anova							
		Sabit Değer					
		5,19					
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Stand. Olmay. Beta	Stand. Beta Değeri	t	p	Tolerance	VIF
İşlemsel Liderlik	İyimserlik Boyutu	-0,096	-0,100	-1,308	0,193	0,966	1,035
Dönüşümcü Liderlik		0,295	0,286	2,962	0,004	0,603	1,659
Karizmatik Liderlik		-0,591	-0,605	-6,233	0,001	0,596	1,679

Bağımlı değişken (iyimserlik boyutu) ile bağımsız değişkenler (işlemsel liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik) arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için oluşturulmuş olan modelin, 0,05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği gözlemlenmiştir (p=0,001). Korelasyon anlamlılığını belirten düzenlenmiş R<sup>2</sup> değerinin 0,210 olduğu, bu doğrultuda liderlik tarzlarının tamamının iyimserlik boyutunu %21’lik bir oranla açıkladığı görülmektedir. Model incelendiğinde dönüşümcü liderliğin (t=2,962 p =0,004), 0,05 düzeyinde anlamlılık

gösterdiği ve karizmatik liderliğin ( $t=-6,233$ ,  $p =0,001$ ), 0,01 düzeyinde anlamlılık gösterdiği görülmektedir. Standardize edilmiş beta değerlerine göre dönüşümcü liderlik ( $\beta=0,286$ ) iyimserlik boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Karizmatik liderlik ise ( $\beta=-0,605$ ) iyimserlik boyutu üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte işlemsel liderliğin ( $t=-1,308$   $p =0,193$ ), iyimserlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tespit edilen sonuçlara göre oluşturulmuş olan;

“H2: Modern liderlik tarzlarının, psikolojik sermayenin alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.”

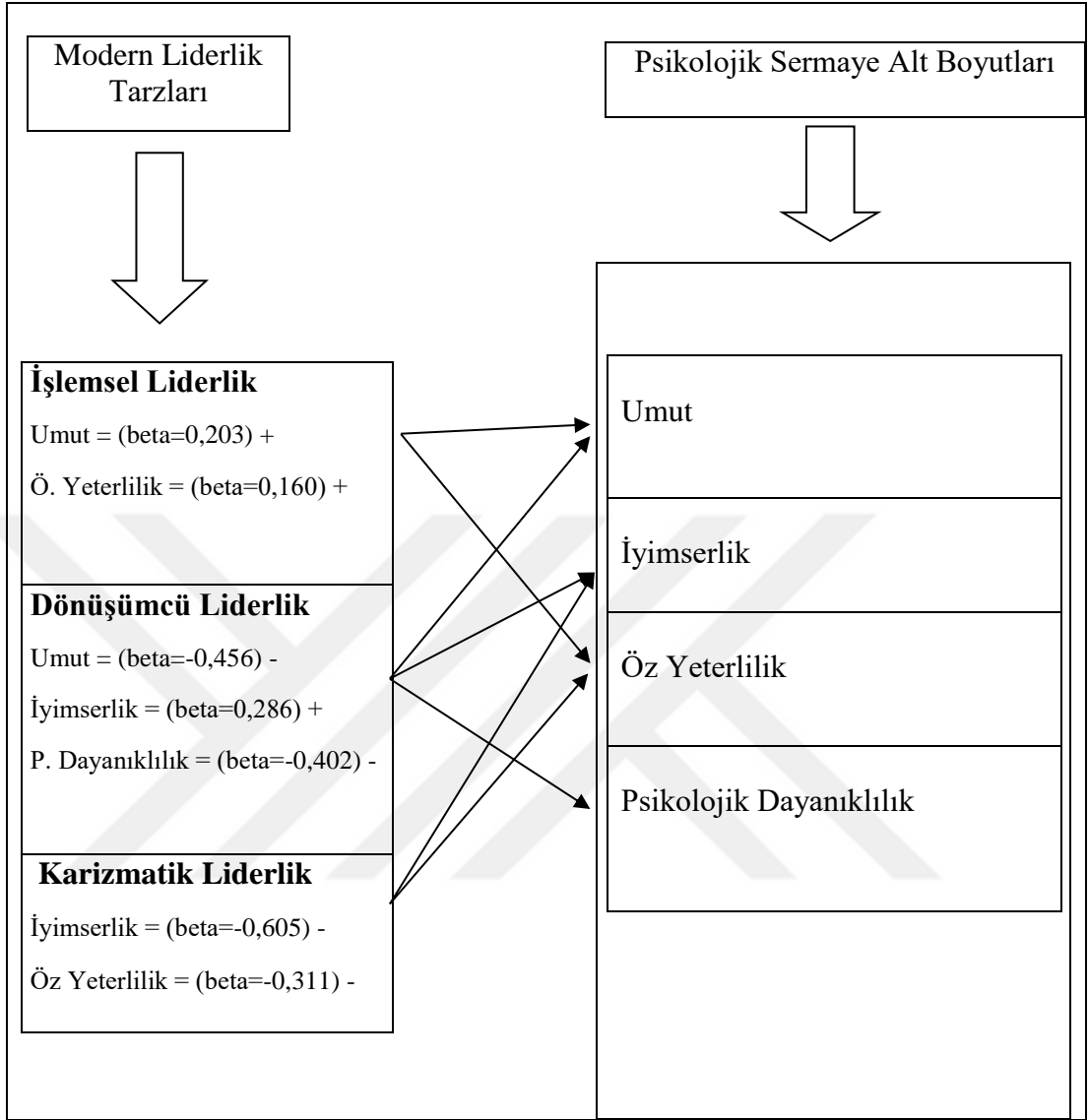
“H2a: İşlemsel liderlik tarzının, psikolojik sermayenin alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.”

“H2b: Dönüşümcü liderlik tarzının, psikolojik sermayenin alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.”

“H2c: Karizmatik liderlik tarzının, psikolojik sermayenin alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Analizler sonucunda oluşan sonuç modeli Çizelge 26’da verilmiştir.

Çizelge 26. Sonuç Modeli



## 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu kısmında, konaklama işletmelerindeki çalışanların modern liderlik tarzları ile psikolojik sermaye algılarına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

### 5.1. Sonuçlar

Konaklama işletmeleri turizm sektörü içerisinde mühim bir yere sahiptir. Artan rekabet ortamı içerisinde konaklama işletmeleri varlığını sürdürebilmek adına önem vermek zorunda oldukları en büyük faktörlerden bir tanesi de hizmet kalitesidir. Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin artırılması çalışanların psikolojik sermayesi ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla konaklama işletmeleri çalışanlarının performansını ve içsel bir durum olan psikolojik sermayesini olumsuz etkilemekte olan durumları gidermesi gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi çalışanlarının bu amaç ve hedefleri sahiplenmesi ile mümkündür. Bu sebeple çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin artırılması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde mühim olan bir diğer faktör, işletme içerisinde çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde etkili olan yöneticilerdir. Çalışanlardan doğru ve verimli bir performans almak isteyen yöneticiler, belirli liderlik tarzlarını uygulayarak bunu gerçekleştirmeye çalışır. Bu liderlik tarzları çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratabildiği gibi olumsuz etkilere de yol açabilmektedir. Olumsuz bir etkiye sahip liderlik tarzları çalışanların performansında düşüş yaşanmasında da etkili olabilir. Buradan yola çıkarak hangi liderlik tarzlarının olumlu veya olumsuz etki oluşturduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak katılımcıların bireysel özellikleri ve yöneticilerin sergilemiş oldukları modern liderlik tarzlarının hangilerinin psikolojik sermaye üzerinde olumlu veya olumsuz etki gösterdiğinin tespit edilmesi için yapılmış olan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

- Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların psikolojik sermayenin alt boyutlarını kavrama seviyelerinde farklılaşma gösterip göstermediğine dair yapılan analizler sonucunda cinsiyet değişkeni dikkate alındığında psikolojik dayanıklılık boyutunda anlamlı bir farklılaşma olduğu ve erkeklerin, kadınlara göre psikolojik dayanıklılık boyutlarının daha yukarı seviyede olduğu tespit edilmiştir.

- Medeni hal değişkenine göre katılımcıların psikolojik sermayenin alt boyutlarını kavrama seviyelerinde farklılaşma gösterip göstermediğine yönelik yapılan analiz sonucunda medeni hal değişkenine göre umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarında anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda bekar çalışanların evli çalışanlara göre umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

- Yaş değişkeni dikkate alındığında katılımcıların algılama düzeylerinde bir farklılık olup olmadığına dair yapılan analizde psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İleri yaş grubunun umut ve öz yeterlilik boyutunu algılama düzeyinin yüksek olduğu ve aynı zamanda da psikolojik dayanıklılık boyutunun düşük olduğu, genç çalışanların ise psikolojik dayanıklılık boyutlarının daha güçlü olduğunun sonucuna varılmıştır.

- Mezuniyet durumu değişkenine göre katılımcıların kavrama düzeyini ölçmek adına yapılmış olan analiz sonucunda umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarını algılamada anlamlı farklılıklar oluştuğu görülmüştür. Bu doğrultuda ilköğretim-ortaöğretim mezunu çalışanların umut boyutunun daha yüksek olduğu bununla birlikte lisans ve lisansüstü mezunu çalışanların öz yeterlilik boyutlarının ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

- Çalıştığı departman değişkeni incelendiğinde analiz sonucunda psikolojik dayanıklılık boyutu üzerinde anlamlı bir farklılık oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılmış olan çalışanlardan sırasıyla muhasebe-teknik servis ve önbüro çalışanlarının psikolojik dayanıklılık boyutlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

- Katılımcıların sektörde olduğu süre değişkenine göre psikolojik sermayenin hangi boyutu üzerinde farklılık oluştuğunu tespit etmek adına yapılmış olan analizde iyimserlik boyutu, öz yeterlilik boyutu ve psikolojik dayanıklılık boyutu üzerinde anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. 3-5 yıldır sürede sektörde

hizmet veren çalışanların iyimserlik boyutlarının yüksek olduğu aynı zamanda 2 veya daha az yıldır veya 3-5 yıldır turizm sektörü içerisinde hizmet veren çalışanların öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

- İşletmede çalışmış olduğu süre değişkenine göre farklılıklar olup olmadığını tespit etmeye yönelik yapılmış olan analiz sonucunda katılımcıların umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarını algılama düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. 8 veya daha fazla yıldır işletme içerisinde hizmet veren çalışanların umut ve öz yeterlilik boyutlarının daha yüksek olduğu ve bununla birlikte 1 yıl ve daha az süredir işletme içerisinde hizmet veren çalışanların ise psikolojik dayanıklılık seviyelerinin daha yukarı derecede olduğu sonucuna varılmıştır.

- Gelir değişkenine göre yapılmış olan analizlerde konaklama işletmelerinde hizmet veren çalışanların umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarını algılama düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. 14500 TL ve üzeri gelire sahip olan çalışanların umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının yöneticilerin sergilemiş olduğu modern liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sermayesi üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmek adına çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde modern liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sermayesi üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan yola çıkarak hangi liderlik tarzlarının bu etkiyi oluşturduğu ve oluşan bu etkinin hangi yönde olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir.

- Liderlik tarzlarının psikolojik sermaye üzerinde etkisinin belirlenmesinin ardından hangi liderlik tarzının bu etkiyi oluşturduğunu aynı zamanda bu etkinin hangi doğrultuda var olduğunun tespit edilmesi elzemdir. Yapılan analiz sonucunda, işlemsel liderliğin ve dönüşümcü liderliğin çalışanların psikolojik sermayesinin umut boyutunu etkilediği, karizmatik liderliğin ise herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte işlemsel liderlik tarzının çalışanlardaki umut boyutunu pozitif yönde etkilediği, dönüşümcü liderlik tarzının ise umut boyutunu negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

- Analiz sonucunda elde edilen veriler ışığında işlemsel liderlik ve karizmatik liderlik tarzlarının psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzının öz yeterlilik boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte işlemsel liderlik tarzının öz yeterlilik boyutunu pozitif yönde, karizmatik liderlik tarzının ise öz yeterlilik boyutunu negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

- İşlemsel, dönüşümcü ve karizmatik liderliğin psikolojik sermayenin alt boyutu psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yapılan analiz sonuçlarında, işlemsel ve karizmatik liderliğin psikolojik dayanıklılık boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Dönüşümcü liderliğin psikolojik dayanıklılık boyutu üzerinde bir etkisinin olduğu ve bu etkinin negatif yönde olduğu belirlenmiştir.

- Liderlik tarzlarının iyimserlik boyutu üzerinde bir etkisinin olup olmadığı analiz edildiğinde dönüşümcü ve karizmatik liderliğin iyimserlik boyutu üzerinde bir etkisinin olduğu, işlemsel liderliğin ise herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin iyimserlik üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilirken karizmatik liderliğin negatif yönde bir etki sergilediği sonucuna varılmıştır.

## 5.2. Öneriler

Çalışmanın sonuçlarına dayanarak, konaklama sektöründeki personelin daha etkili performans sergilemesini sağlamak için psikolojik sermayeyi artıran faktörlerin belirlenmesi oldukça önemli ve kritik bir konudur. Buradan yola çıkarak çalışma sonucunda elde edilen verilere göre öneriler oluşturulmuştur. Bunlar;

- Araştırma sonucunda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre psikolojik sermayenin alt boyutu olan psikolojik dayanıklılık boyutunu daha çok algıladıkları tespit edilmiştir. Psikolojik dayanıklılık bireylerin olumsuz durumların üstesinden gelebilme, hızlıca toparlanma ve koşullara ayak uydurma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin olumsuz durumlar karşısında vermiş oldukları mücadele de yüksektir. Buradan yola çıkarak konaklama işletmelerinde hizmet veren kadınlara karşı sergilenecek liderlik tarzlarının daha pozitif ve eğitici şekilde uygulanması ve iş ortamı içerisinde yapılan

hataların düzeltilmesi ve tekrarlanmaması adına kadın çalışanlara ekstra hizmet içi eğitimlerin verilmesi önerilebilir. Böylelikle kadın çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyleri arttırılabilir ve daha verimli performans alınmasına ön ayak olunabilir.

- Yaş değişkeni dikkate alınarak yapılmış olan analizler sonucunda ileri yaş grubundaki bireylerin umut ve öz yeterlilik düzeylerinin yüksek olduğu, genç yaş grubundaki bireylerin ise psikolojik dayanıklılık düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Umut boyutu genel anlamda değerlendirildiğinde insanların amaçlar belirleyerek bu amaçları elde etmek adına bireylerin engelleri aşabileceğine dair inancını içerisine alan motivasyonel bir durumdur. Öz yeterlilik ise bireylerin kendilerine verilmiş olan bir görevi yerine getirebileceğine dair kendisine duyduğu inanç ve güven olarak tanımlanabilmektedir. Buradan hareketle işletmede çalışan genç bireylerin veya işe yeni alınacak genç bireylerin umut ve öz yeterlilik boyutlarını yüksek tutmak adına amaç ve hedefler belirlemelerine kariyer planlama programları ve buna benzer programlara dahil edilmeleri önerilebilir.

- Araştırmada elde edilen verilerin analizleri sonucunda bireylerin eğitim düzeyi düşükçe psikolojik sermayenin alt boyutlarını algılama düzeyleri de düşmektedir. Konaklama işletmelerinde iş alanına göre çalışan istihdam edilmesi ile birlikte eğitim seviyesi düşük çalışanlara eğitim ve kariyer planlamaları gibi programlar oluşturulabilir. Aynı zamanda çalışan alımı sırasında, bireylerin eğitim durumu faktörünü ele almaları ve olabildiğince eğitim durumu daha yüksek çalışanların tercih edilmesi konaklama işletmelerinin avantajlarını arttıracaktır.

- Çalışanların hizmet verdikleri departmanlara göre psikolojik sermayelerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Analizler sonucunda önbüro ve muhasebe departmanında çalışan bireylerin psikolojik dayanıklılık boyutunu algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Konaklama işletmelerindeki kat hizmetleri, yiyecek-içecek ve teknik servis gibi departmanlar fiziksel gücün biraz daha yoğun kullanıldığı departmanlardır. Esnek saatler içerisinde çalışan bireyler fiziksel gücün de yoğun kullanılması ile birlikte hata yapma payını ve dikkat dağınıklığı gibi olayları doğurabilmektedir. Bu sebeple örnek verilen departmanlar ile birlikte ihtiyaç halinde başka departmanlarında iş saatleri gözden geçirilebilir veya çalışan sayısı arttırılarak iş yükü azaltılabilir. Bu durum çalışanların hata yapma payını azaltacağı ve bu tür durumların daha az yaşanması çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini yüksek tutacaktır.



- Çalışanların sektörde hizmet verdikleri süre incelendiğinde 2 veya daha az yıldır süre ve 3-5 yıldır sektör içerisinde hizmet veren çalışanların psikolojik sermayeyi algılama boyutlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Konaklama işletmelerinde istihdam edilmek üzere alınacak çalışanların sektörde buldukları süre dikkate alınarak 0-5 yıl aralığında sektör tecrübesine sahip bireylerin tercih edilmesi çalışanların performans ve verimliliğinden daha çok fayda sağlanmasına ön ayak olacaktır.

- İşletmede çalışılan süre değişkenine göre yapılan analizler sonucunda, uzun süre boyunca işletme içinde hizmet veren çalışanların psikolojik sermayeyi algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda konaklama işletmelerinin personel devir hızlarına dikkat etmesi ve çalışan sirkülasyonunu dengede tutması önerilebilir. Bunu sağlamak adına ise işgörenlerin motivasyon ve örgüt bağlılığının yüksek seviyede tutulması, çalışanların kişisel gelişimlerinin sağlanması adına olanaklar sağlanması etkili bir yol olacaktır.

- Konaklama işletmelerinde gelir düzeyi yüksek çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Turizm sektörü rekabetçi bir sektör olduğu gibi emek yoğun olan bir sektördür. Aynı zamanda personel devir hızının yüksek olduğu bu sektörde elinizde bulunan kalifiye iş gücünün rakip işletmelere kolayca geçebildiği durumlarda yaşanabilmektedir. Bu sebeple çalışanların sadece gelir durumunun yükseltilmesi bir çözüm olmayacaktır. Adil bir gelir dağılımı gerçekleştirilebileceği gibi çalışanların istek ve ihtiyaçlarına göre hareket etmek işletmeyi çok daha avantajlı bir duruma getirecektir.

- Modern liderlik tarzlarının psikolojik sermaye üzerindeki etkileri üzerine yapılmış analiz sonuçları incelendiğinde anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir. İşlemsel liderliğin umut ve öz yeterlilik boyutunu pozitif yönde etkilediği, dönüşümcü liderliğin iyimserlik boyutunu pozitif yönde etkilediği, karizmatik liderliğin ise iyimserlik ve öz yeterlilik boyutlarını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu durumdan hareketle karizmatik liderlik tarzını benimsemiş yöneticilerin çalışanlar üzerinde bu liderlik tarzını çok fazla kullanmamaya özen gösterebilirler. İşlemsel liderlik çalışanların üretkenliklerini arttırmak adına çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarını karşılayan ve uygun ödüllendirme yöntemini izleyen bir liderlik tarzıdır. Yöneticilerin işlemsel liderlik tarzını benimseyerek çalışanlarını uygun ödüllendirme yöntemleri ile motive etmeleri önerilebilir. Aynı zamanda psikolojik sermaye kavramının içsel bir

kavram olduğu, çalışanların karakteristik özelliklerinin farklılığı liderlik tarzlarına verecekleri geri dönüşümü de etkileyebileceği dikkate alınmalıdır.

- Bu çalışmanın evrenini Burhaniye ve çevre ilçelerde hizmet veren konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Bölgede hizmet veren diğer işletme çalışanlarına, başka çalışmalarda yeni araştırmalar gerçekleştirilebilir. Turizm sektörü için farklı bölgelerde veya farklı sektörler için de uygulanabilir.



## KAYNAKÇA

- Ahmad, H. (2015). Leadership in TVET for the 21st Century: Challenges, Roles and Characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (195), 1471-1476.
- Akat, Ö. (2000) *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Ekin Kitabevi: Bursa
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgöz, E. (2009). *Turizm işletmelerinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin itibar yönetimine etkileri: Örnek bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktuna, H. C., ve Kılıçlar, A. (2019). Yöneticilerin liderlik tarzları ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişki. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 299-322.
- Arslan, M. (1997). *Türkiye’de konaklama işletmelerinin kredi yeterliliğinin belirlenmesi: İMKB’da Bir Uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. and Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22 (2), 127-152.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. and Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, (60), 421-449.
- Avolio, Bruce J. – Luthans and Fred (2006), *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development*, New York: McGraw-Hill.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. Yayınlanmamış Yayınlanmış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aymankuy, Ş. Y. (2005). *Turizm Sektöründe Sendikalaşma ve Hizmet Kalitesi İlişkisi (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), 19-31.

- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational leadership: Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4 (3), 293-297.
- Bass, B. M. (2004). Leadership: Good, Better, Best. *Modern Classics on Leadership*. UK: Reference Collection.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2 (2), 153-155.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bennis, W.; Nanus, B. (1985). *The Strategies for Taking Charge; Leaders*: New York, NY, USA.
- Bolat, O. İ. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, O. ve Goral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejileri ne etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (4), 1-14.
- Bryant, F. B. and Cvengros, J. A. (2004). Distinguishing hope and optimism: Two sides of a coin, or two separate coins?. *Journal of social and clinical psychology*, 23 (2), 273-302.
- Bryman, A. (2011). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.
- Carver, Charles S. - Scheier, Michael F. (2001), "Optimism, Pessimism, and Selfregulation", Chang, Edward C. (Ed.), *Optimism and Pessimism: Implications for Theory, Research, and Practice*, Washington, DC: American Psychological Association, 31-51.
- Cihangir, M., Küçük, F. ve Türkal, H. (2006). Çevreye duyarlı üretim sistemi uygulayan işletmelerde sistemin getirdiği ilave maliyetlerle bu maliyetlerin ürünlere yüklenilmesinde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik bir değerlendirme. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (9), 1-7.
- Cinnioğlu, H., Atay, L. ve Karakaş, E. 2019. Algılanan liderlik tarzının tükenmişlik düzeyine etkisi: Çanakkale otel işletmelerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (6), 157-165.
- Conger J.A. ve Kanungo, R.N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management*.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80 (5), 46-56.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni: Nicel, nitel ve karma yöntem yaklaşımları* (Çev. Ed.S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.

- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (3).
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45 (1), 121-137.
- Çolakoğlu, F. (2018). *Destinasyona yönelik davranışsal niyetler oluşumunda yerel mutfakların etkisi: Cunda Adası örneği*. Yayımlanmış Yüksek lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çolakoğlu, Ü. (1997). *Konaklama İşletmelerinin Yönetici-Yönetilen İlişkilerinde İletişim Stratejileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daft, R. L., (2008), *Management (Eighth Edition)*, Thomson South-Western, America.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö. ve İmrol, F. (2016). Uluslararası dergilerde yayımlanan eğitim araştırmalarının normallik varsayımları açısından incelenmesi. *Current Research in Education*, 2 (3), 130-148.
- 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.
- Dindar, A. M. (2001). *Liderlik, liderlik tarzları ve bir uygulama*. Yayımlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, Ö. ve Ertaş, F. C. (2018). Çevreye duyarlılığın rekabet gücüne etkisi: Yeşil yıldızlı oteller üzerine bir uygulama. *Maliye ve Finans Yazıları*, (110), 217-233.
- Doğramacı, M. (2019). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisi: Konya sanayi örneği*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Ekinci, M. T. (2022). *Liderlik tarzlarının iş stresine etkisi* Yayımlanmış Yüksek lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Emeksiz, M. (2007). Küçük otel işletmeleri ve çevre yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (18), 141-156.
- Erdoğan, S. ve Yazıcıoğlu, Y. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 23-30.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2).
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: PrenticeHall. *Educational Administration*, 38 (2), 112-130.

- Goldsmith, Arthur -Darity, William and Veum, Jonathan (1998), "Race, CognitiveSkills, PsychologicalCapitalandWages,"*TheReview of Black PoliticalEconomy*, 26 (2), 9-21.
- Goleman, D. and Intelligence, E. (1995). Why it can matter more than IQ. *Emotional intelligence*.
- Gönen, S. (2007). *Konaklama işletmelerinde muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin etkinliğinin artırılmasına yönelik bir uygulama*. Yayımlanmış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Grossman, S. and Valiga T.M. (2005). *The New Leadership Challenge (3.Edition)*. Philadelphia: F.A. Davis Company.
- Gül, K. (2002). *Konaklama İşletmelerinde Tesis Alım-Satım Kararları Analizi ve Tesis Değerlendirme*. Yayımlanmış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis: Pearson new international edition. *Essex: Pearson Education Limited*, 1 (2).
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. and Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- House, R. J., Shamir, B. and Arthur, M.B. (1993). *The Motivational Effect of Charismatic Leadership: A SelfConcept Based Theory*, *Organization Science*.
- Judge, T. A. and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89 (5), 755.
- Jung, H. S. and Yoon, H. H. (2015). The impact of psychological capital on job satisfaction and organizational commitment in the hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bir araştırma*. Yayımlanmış Yüksek lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaş, Y. E. (2018). *Kriz Dönemlerinde Turizm İşletmelerinde İnovasyonun Önemi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, O. M. ve Karadas, G. (2015). The effects of psychological capital on job satisfaction and organizational commitment in a service environment. *Journal of Hospitality Marketing and Management*.

- Keçecioglu, T. (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Keskin, M. (2013). *Konaklama işletmelerinde işgörenlerin hizmet kalitesi algılamaları: Sinop ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama*. Yayımlanmış Yüksek lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, T. (1997). Durumsallık Ötesi Liderlik, Karizmatik Liderlik, *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Kozak, N., Kozak, M. ve Kozak, M. (1997). Genel turizm ilkeler ve kavramlar, 3. bs.
- Kurtuluş, K. (1998). Pazarlama Araştırmaları (6. Baskı). *Avcıol Basım-Yayın, İstanbul*, 52.
- Luthans, F. - Avolio, Bruce J. - Avey, James B. and Norman, Steven M. (2007a), "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, (60), 541-572.
- Luthans, F. - Luthans, Kyle W. and Luthans, Brett C. (2004), "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", *Business Horizons*, 47 (1), 45-50.
- Luthans, F. and Youssef, Caroline M. (2004), "Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, (33), 143-160.
- Luthans, F. and Youssef, Caroline M. (2007), "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, (33), 321-349.
- Luthans, F. (2002a), "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, (23), 695-706.
- Luthans, F. (2002b), "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", *Academy of Management Executive*, 16, (1), 57-72.
- Luthans, F., Youssef, C. M. and Avolio, B. J. (2006). Psychological capital: Developing the human competitive edge.
- Luthans, Fred - Avey, James B. - Avolio, Bruce J., Norman, Steven M. and Combs, Gwendolyn M. (2006), "Psychological Capital Development: Toward a Microintervention", *Journal of Organizational Behavior*, (27), 387-393.
- Magaletta, Philip R. and Oliver, James M. (1999), "The Hope Construct, Will, and Ways: Their Relationships with Efficacy, Optimism, and General Well-being", *Journal of Clinical Psychology*, 55 (5), 539-551.
- MEB. (2011). *Genel Turizm*, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Medlik, S. (1997). *Otel İşletmeciliği*, Uludağ Üniversitesi Yayını: Bursa.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (6), 335-344.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi: SPSS-MINITAB (Çok değişkenli analizler)*. Kaan Kitabevi.
- Özen, S. (2009). *Dünya turizminde tüketici tercihlerinde yaşanan değişimlerin konaklama işletmelerine yansımaları: Antalya'da temalı otel örnekleri* Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parlar, F. M. ve Çelebi, M. (2019). Gençlik Liderlerinin Liderlik Davranışları. *The Journal of Academic Social Science*, 61 (61), 418-432.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Peterson, C. (2000), "TieFuture of Optimism", *AmericanPsychologist*, (55), 44-55.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi kitabevi.
- Saçılık, M. Y. ve Çevik, S. (2014). Çevreye duyarlı otelcilik kapsamında yeşil yıldız uygulaması: Antakya Güngör Palace örneği. In *The 9th International Conference: New Perspectives In Tourism And Hospitality*.
- Sağlık, E. (2011). *Turizm İşletmelerinin Bölge Ekonomisindeki Yeri ve Rolünün Belirlenmesi: Erzurum Ölçeğinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scheler, Michael F. and Carver, Charles S. (1985), "Optimism, Coping, andHealth: AssessmentandImplications of GeneralizedOutcomeExpectancies", *HealthPsychology*, (4), 219-247.
- Schulman, P. (1999), "ApplyingLearnedOptimismtoIncreaseSales Productivity", *Journal of PersonalSellingandSales Management*, (19), 31-37.
- Seligman, Martin E. P. and Csikszentmihalyi, Mihaly (2000), "PositivePsychology", *AmericanPsychologist*, (55), 5-14.
- Seligman, Martin E. P. (1998), *LearnedOptimism*, New York: Pocket Books.
- Snyder, C. R. - Sympson, Susie C. - Ybasco, Florence C. - Borders, Tyrone F. - Babyak, Michael A. and Higgins, Raymond L. (1996), "Development andValidation of theStateHopeScale", *Journal of PersonalityandSocialPsychology*, 70 (2), 321-335.
- Snyder, C. R. (2000), *Handbook of Hope*, San Diego: AcademicPress.
- Snyder, C. R. (2002), "HopeTheory: Rainbows in theMind", *PsychologicalInquiry*, (13), 249-276.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Stajkovic, Alexander D. and Luthans, F. (1998), "Self-efficacyandworkrelatedperformance: A meta-analysis", *PsychologicalBulletin*, (124), 240-261.



- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Sutcliffe, K. M. and Vogus, T. J. (2003), "Organizing for Resilience", Cameron, Kim - Dutton, Jane E. - Quinn, Robert E. (Ed.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler, 94-110.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyum Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141-163.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A. and Sears, D. O. (2007). Sosyal Psikoloji (Ali Dönmez, Çev.), İmge Kitabevi, Ankara, 1.
- Thompson, K. and Webber, J. K. (2016). Leadership best practices and employee performance: A phenomenological telecommunication industry study. *Global Journal of Business Research*, 10 (1), 41-54.
- Tiger, L. (1971), *Optimism: The Biology of Hope*, New York: Simon -Schuster.
- Toker, B. (2006). *Konaklama işletmelerinde işgören motivasyonu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri İzmirdeki 5 ve 4 yıldızlı otellere yönelik bir uygulama*. Yayımlanmış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Turner, J. R. and Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal*, 36 (2), 49-61.
- Tutar, F., Kocabay, M. ve Kılınç N. (2007). Turizm sektöründe e-ticaret uygulamaları: Nevşehir örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007 (1), 196-206.
- Uğurlu, K. (2007). *Konaklama işletmelerinde pazar bölümlendirme ve hedef pazar belirleme stratejileri: İstanbul'daki 5 yıldızlı oteller üzerine bir araştırma*. Yayımlanmış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Ürger, S. (1992). *Genel Turizm Bilgisi*, Akdeniz Üniversitesi Yayını: Antalya.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. and Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel psychology*, 63 (4), 937-963.
- Yarcan, Ş. ve Peköz, M. (1997). *Seyahat İşletmeleri*, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası: İstanbul.
- Yenipınar, U. (2004). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Ücretlendirme Sistemleri ve İzmir İli Uygulaması*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, H. M., Buse, Çeti, B., Özcan, S., Dülğaroğlu, O. ve Özer, F. (2016). Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesinin Sağlanması Açısından Türkiye'de Turizm Eğitiminin Analizi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 446-455.

Yılmaz, Y. (1997). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Süreci ve Bir Kontrol Aracı Olarak Maliyet ve Satışların Analizi*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Youssef, C. M. and Luthans, F. (2005), “Resiliency Development of Organizations, Leaders and Employees: Multilevel Theory Building for Sustained Performance”, Gardner, William L. - Avolio, Bruce J. - Walumbwa, Fred O. (Ed.), *Authentic Leadership Theory and Practice* Oxford, UK: Elsevier, 303-343.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations (4. Basım)*. New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall. Inc. New Jersey.

**http-1:**

<https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi:08.01.2022).



## **EK 1.**

Ek: Modern Liderlik Tarzları Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, konaklama işletmelerinde sergilenen modern liderlik tarzlarının çalışan psikolojik sermayesine etkilerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bilimsel bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup isim belirtmenize gerek yoktur.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

### **DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

#### **1. Cinsiyetiniz:**

Kadın  Erkek

#### **2. Yaşınız:**

18-22 yaş  23-27 yaş  28-32 yaş  33-37 yaş  38-42 yaş  43 ve/veya yukarısı yaş

#### **3. Medeni Haliniz:**

Bekar  Evli

#### **4. Eğitim Durumunuz:**

İlköğretim - Ortaöğretim (Lise)  Önlisans  Lisans ve Lisansüstü

#### **5. Çalıştığınız Departman:**

Önbüro  Yiyecek-İçecek  Kat Hizmetleri  İnsan Kaynakları  Halkla İlişkiler  
 Satış-Pazarlama  Teknik Servis ve Muhasebe

#### **6. Sektörde Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?**

2 ve/veya daha az yıl  3-5 yıl  6-8 yıl  9-11 yıl  12 ve/veya daha fazla yıl

#### **7. Bu İşletmede Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?**

1 yıl veya daha az  2-4 yıl  5-7 yıl  8 ve/veya daha fazla yıl

#### **8. Geliriniz:**

11499 TL ve/veya daha az  11500-12499 TL  12500- 13499 TL  13500-14499 TL  14500 ve/veya üzeri TL

	<b>İFADELER</b>
1.	Hangi işlerin nasıl yapılacağına yönetici olarak ben karar veririm
2.	Çalışanlarımın iş yapma şeklini ben belirlerim
3.	Belirlediğim performans standartlarını devam ettiririm
4.	İşletmede yapılacak işleri ben programlarım
5.	Çalışanları takdir ederek cesaretlendiririm
6.	Çalışanlarda saygınlık oluşturarak onları etkilerim
7.	Çalışanlar arasında karşılıklı güven iklimi oluştururum
8.	Çalışanlarımın kendilerini geliştirmelerini destekler ve teşvik ederim
9.	Çalışanlarımı, problemlere farklı açılardan bakmaları için teşvik ederim
10.	Çalışanlarıma açık bir vizyon sunabilecek hayalgücüne sahibim
11.	Değerlerim konusunda net bir tavır sergileyerek, söylediğimi uygularım
12.	Bir yönetici olarak içinde bulunduğum takım için yüksek derecede kişisel risk alabilirim
13.	Kollektif bir görev bilinci oluşturmaya çalışırım
14.	Orgütsel amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakârlıklarda bulunabilirim.
15.	Orgütsel amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar oluşturmaya çalışırım
16.	İçinde bulunduğum takımı heyecanlandıracak fikirler sunarım
17.	Statüko ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar ararım
18.	Orgütsel amaçlara ulaşmak için alışılmışın dışında davranabilirim

## EK 2.

Ek: Psikolojik Sermaye Anket Formu

<b>Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.						
2. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.						
3. Bir grup iş arkadaşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.						
4. Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.						
5. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.						
6. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.						
7. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.						
8. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.						
9. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.						
10. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.						
11. Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.						
12. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.						
13. İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.						
14. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.						
15. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.						
16. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.						
17. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.						
18. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.						
19. İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.						
20. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.						
21. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.						
22. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.						
23. Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.						
24. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.						

