



Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzlarının Performans Düzeylerine Etkisi: İstanbul İli Örneği (The Effect of Autocratic and Democratic Leadership Styles Perceived by Employees of Five Star Hotel Businesses on Performance Levels: The Sample of Istanbul)

* **Hasan CİNNİOĞLU** ^a 

^a Iskenderun Technical University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Hatay/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 09.06.2022

Kabul Tarihi: 06.08.2022

Anahtar Kelimeler

Otokratik liderlik

Demokratik liderlik

Performans

Otel işletmeleri

Öz

İşgörenlerin performans düzeyi otel işletmelerinin başarısında önemli bir role sahiptir. Performans düzeyini etkileyebilecek en önemli unsurlardan biri de yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzıdır. Buna bağlı olarak araştırmanın temel amacı otel işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinden algıladıkları otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının performans düzeyleri üzerine etkilerini araştırmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için İstanbul'da bulunan ve kolayda örneklem yöntemi ile seçilen 390 beş yıldızlı otel çalışanından anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Veriler, yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, işgörenlerin demokratik liderlik algısının ve performans düzeylerinin yüksek, otokratik liderlik algısının ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte demokratik liderliğin işgören performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilirken, otokratik liderlik ile performans arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonuçlarına bağlı olarak akademik ve sektörel içerikli öneriler sunulmuştur

Keywords

Autocratic leadership

Democratic leadership

Performance

Hotel management

Abstract

The performance level of the employees has an important role in the success of hotel businesses. One of the most important factors that can affect the performance level is the leadership style adopted by the managers. Accordingly, the main purpose of this research is to determine the effects of autocratic and democratic leadership styles perceived by hotel managers on their performance levels. In order to achieve this aim, data were obtained by survey technique from 390 five-star hotel employees in Istanbul and selected by convenience sampling method. The data were analyzed with the structural equation model. As a result of the analysis, it has been determined that the democratic leadership perception and performance levels of the employees are high, while the autocratic leadership perception is low. However, while it was determined that democratic leadership had a positive effect on employee performance, no significant relationship was found between autocratic leadership and performance. Depending on the results of the research, academic and sectoral recommendations are presented.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: hasan.cinnioğlu@iste.edu.tr (H. Cinnioğlu)

DOI: 10.21325/jotags.2022.1070

GİRİŞ

Otel işletmeleri, emeğin hem fiziksel hem de zihinsel olarak yoğun bir şekilde kullanıldığı, üretim ile tüketimin eş zamanlı gerçekleştiği (Akbaba & Erenler, 2008), esnek ve uzun çalışma saatlerine sahip, misafirlerle ikili iletişimin yaşandığı bir işletme olduğundan, bu özellikler, işletmelerin başarısında temel rol oynayan işgören performansını etkileyebilmektedir (Dülger & Cinnioğlu, 2021). Aynı zamanda değişen ve gelişen çevre şartlarının oluşturduğu günümüz kaotik çevre şartlarında, otel işletmelerinin hedeflerini gerçekleştirmesi, sürdürülebilir rekabetin sağlanması, misafir memnuniyetinin oluşturulması önemli ölçüde iç müşteri olarak adlandırılan işgörenlerin sergileyecekleri performansa bağlı olabilmektedir. İnsan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi, avantaj elde etmek isteyen emek-yoğun otel işletmeleri için büyük önem arz etmektedir (Baltacı vd., 2014; s.60). Bu nedenle otel işletmeleri yöneticilerinin, faaliyetlerini yerine getirirken işgörenlerin performans düzeylerini arttıracak liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir (Güler & Cinnioğlu, 2021). Çünkü yapılan birçok çalışma, işgören performansının yöneticilerin liderlik davranışlarından etkilendiğini ortaya koymuştur (Shafie, Baghersalimi & Barghi, 2013; s.23; Noviyanti, Syofyan & Evanita, 2019; s.690; Nguyen vd., 2020; s.544; Sulantara vd., 2020; s.5). Bununla birlikte alanyazın incelendiğinde birçok liderlik türünün olduğu görülmektedir. Ancak özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimler, küreselleşme ve yoğun rekabetin olduğu çevre şartları nedeniyle modern liderlik teorilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Örgütsel hedeflere ulaşma konusunda avantaj sağlamak isteyen otel yöneticilerinin, süreçleri yönetebilmek ve rekabet avantajını sağlamada önemli bir etkiye sahip işgören performansı için etkin bir liderlik tarzını benimsemeleri gerekmektedir. Tam da bu noktada hangi liderlik tarzının işgören performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olabileceği sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Alanyazına bakıldığında otel yöneticilerinin otokratik ve demokratik liderlik davranışlarının çalışanların performans düzeyleri üzerinde etkisini belirleyen fazla çalışmaya rastlanılmaması liderlik tarzlarının seçilmesinde etkili olmuştur. Bu nedenle araştırmanın temel amacı otel işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları otokratik ve demokratik liderlik tarzının performans düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarından anket tekniği ile veriler elde edilmiş ve daha sonra verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında ele alınan değişkenlerin turizm alanyazınında fazla incelenmemiş olmasından dolayı elde edilecek sonuçların alanyazına katkı sağlaması ve otel yöneticilerine sunulacak öneriler noktasında ise uygulama faydası sağlaması açısından araştırma önem arz etmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmak amacıyla, otokratik ve demokratik liderlik kavramı, işgören performansı kavramı ve değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmıştır.

Otokratik ve Demokratik Liderlik

Otokrasi, bir grubun üyelerinin özgür olmaması ve liderler tarafından sürekli kontrol altında olmaları anlamına gelmektedir. Çalışanlar sürekli liderin kontrolü altındadır ve kendilerine karar verme sürecinde sık sık yetki verilmez (Choi, 2007; s.246). Bu bağlamda otokratik lider, kimseden bir çaba beklemeden, organizasyonun yararı için gerekli gördüğü her şeyi kendi kararları doğrultusunda yaptırmaya (Van Vugt vd., s.2) ve aldığı kararları sıkı sıkıya uygulamaya çalışır (Akpap, Jengre & Mogre, 2019; s.6; Al-Khaled & Fenn, 2020; s.57). Otokratik lider, astlarına karşı sadece nadiren güven duymakla birlikte, astlarının yönetim ve karar verme süreçlerine katılmalarına çok sıcak bakmamaktadır (Tağraf & Çalman, 2009; s.138; De Hoogh & Den Hartog, 2009; s.1059; Ikechukwu vd., 2019;

s.139). Otokratik liderler aynı zamanda otoriter lider olarak da bilinirler (Bhargavi & Yaseen, 2016; s.91). Otoriter lider çalışanların düşüncelerinden ziyade, onların performansına önem verir (Warrick, 1981; s.164; Puni, Ofei & Okoe, 2014; s.178). Çalışanlarını daima görevlerinin nasıl yerine getirileceği konusunda yönlendirir (Adeyemi, 2010: 84). Kendi düşüncelerinin her zaman astlarından daha üstün olduğuna inanır ve astlarından fikir almanın yönetim sürecinde zaman kaybı oluşturduğunu düşünür (Akor, 2014; s.149). Otokratik lider, iş ve organizasyon ile ilgili planlarını çalışanlarından ayrı yapan lider olarak da ifade edilmektedir. Herhangi bir iş için emir verirken çalışanlarına herhangi bir açıklama gereği duymaz, aşırı disiplindir, aynı zamanda ceza yetkilerini kullanmaktan kaçınmaz (Iqbal, Anwar & Haider, 2015; s.3) ve korku ile kontrol sağlamaya çalışırlar (Maamari & Saheb, 2018; s.636). Buradaki amaç iş ve organizasyonların hedeflerine daha çabuk ulaşılmasıdır (Uchenwamgbe, 2013; s.59). Otokratik lider, çalışanlarıyla usta-çırak ilişkisi içerisindedir ve bu ilişkiyi daima sürdürmeyi hedefler (Omolayo, 2007; s.30).

Demokratik liderlik teorisi ise başlarda hükümetler ile ilişkilendirilmiş olsa da sonrasında uygun etkinliğin ve verimliliğin sağlanması için organizasyonlar ile ilişkilendirmek kaçınılmaz hale gelmiştir (Odumegwu, 2019: 131). Demokratik lider, çalışanların düşüncelerine odaklanan, onlar ile iletişim içerisinde olan (Van Vugt vd., 2004; s.2; Puni vd., 2014: 179) ve onların fikirlerine saygı duyan liderlerdir (Al Khajeh, 2018; s.4). Nihai kararı kendileri verecek olmalarına rağmen genelde yapılacak işe dair öneride bulunmaktan kaçınır ve astlarının önerilerine odaklanırlar (Iqbal vd., 2015; s.3; İnce, 2018; s.246). Çalışanların yönetim sürecine ve değerlendirmeye sürekli katılımı önemlidir (Fadely & Fadely, 1972; s.2; Uchenwamgbe, 2013; s.57). Demokratik lider, astlarını karar verme sürecine teşvik ettiği için katılımcı liderler olarak da anılırlar (Igbaekemen, 2014; s.134; Yakubu, Inekwe & Ezech, 2019; s.4). Demokratik lider, çalışanlarının hem duygularına hem de performansına önem verir (Warrick, 1981; s.164). Demokratik lider, çalışanlarıyla olan ilişkisini usta-usta ilişkisi olarak görmektedir (Omolayo, 2007; s.30). Aynı zamanda örgütün ve astlarının hedefini, bireysel hedefleri ile eşit seviyede tutarlar. Çalışanlarını potansiyellerini kullanma konusunda teşvik etmeye ve organizasyonu bu şekilde yönetmeye çalışırlar (Warrick, 1981; s.158; Mohammed vd., 2014; s.4; Akparep vd., 2019; s.7). Başka bir deyişle, grup üyelerini yapacakları iş hakkında fikirlerini söyleme ve öneriler sunma konusunda cesaretlendiren (Yörük & Dündar, 2011; s.98; NawoseIng'ollan & Roussel, 2017; s.87) ve karar verme yetkisini liderlik ettiği grup ve çalışanlarıyla paylaşan liderdir (Bhatti vd., 2012; s.193; Peter, 2018; s.20565; Ikechukwu, 2019; s.139). Böylece bu tarz, yüksek iş memnuniyeti, işbirliği, performans ve bağlılıkla sonuçlanır (Dike & Madubueze, 2019; s.135).

İşgören Performansı

Performans kavramı alanyazında ilgi gören bir konudur. Bunun nedeni hem bireysel hem de örgütsel düzeyde performansın işletmeler açısından önemi ve bunları etkileyen etkenleri belirlemektir (Nusari vd., 2018: s.15). İşgören performansı, çalışanın gelişimi sonucunda verimliliğini ve üretkenliğini ifade etmektedir (Hameed & Waheed, 2011: s.228). Performans başka bir deyişle, bir çalışanın veya örgütün bireylerinin verilen işi, hedefi istenilen zamanda tamamlama amacıyla ne derecede çaba sarf ettiğini (Uysal, 2015: s.33; Pradhan & Jena, 2017: s.2) ve ne derecede başarıya ulaştığını ifade eder (Çöl, 2008: s.39; Obicci, 2015: s.40). Yani performans, çalışanların görevlerini yerine getirme ve kendi örgütünü hedeflerine ne derecede ulaştırabildiğini ifade etmektedir (Çakıcı & Doğan, 2014: s.82; Iqbal vd., 2015: s.1). İşgörenlerin beceri ve yetkinliklerini kullanabilme biçimlerinin bir sonucu olan performansın yüksek olması, örgütlerin de hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasında kolaylık sağlar (Khan & Nawaz, 2016: s.146;

Cinnioğlu, 2019: s.2904). Çalışan performansı yapılan işte örgüt yararına elde edilen çıktılar ve başarıların düzeyi olarak da ifade edilebilir (Anitha, 2014: s.309; Tutar & Altınöz, 2010: s.201; Al Khajeh, 2018: s.3). Örgütler için çalışanlarının bireysel performansı büyük önem taşımaktadır (Çöl, 2008: s.39; Yılmaz & Karahan, 2010: s.147). Çünkü çalışanların bireysel performansı örgüt performansını da etkiler (Hameed & Waheed, 2011: s.228; Arısoy, 2017: s.134). Örgüt performansı, örgütün ve grubun çalışanlarının tümünün elde ettiği performansı açıklayan bir kavramdır (Çöl, 2008: s.39). Çalışanların, örgüt hedeflerini zamanında ve istenilen şekilde gerçekleştirme düzeyleri olumlu yönde ise çalışanlar yüksek performansa ulaştığı, eğer olumsuz yönde ise çalışanların düşük performans gösterdiği ifade edilebilir (Uysal, 2015: s.33; Arısoy, 2017: s.134). İşgörenlerin performans düzeyi buldukları organizasyonun başarısını etkiler ve rekabet ortamında avantajı elde etmeye de katkıda bulunurlar (Karatepe, 2013: s.132; Al-Romeedy, 2019: s.1003). Bu nedenle başarıyı elde etmek isteyen işletmeler çalışanlarının performansını arttırmak için çeşitli yöntemler uygulamaktadırlar (Karatepe vd., 2006: s.547). Özellikle otel işletmelerinin başarısı çalışanların performansına bağlıdır (Sarwar & Muhammed, 2020). Turizm endüstrisi ve konaklama işletmelerinin emek yoğun yapısı da göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin çalışanlarının performansını arttırmaya daha da özen göstermeleri gerekebilir. Otel işletmelerindeki yeri ve önemi nedeniyle uzun yıllardır araştırmacılar performansı etkileyen unsurları belirlemeye çalışmışlardır (Cho & Johanson, 2008: s.308; Buil, Martínez & Matute, 2019: s.64).

Otokratik ve Demokratik Liderliğin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri

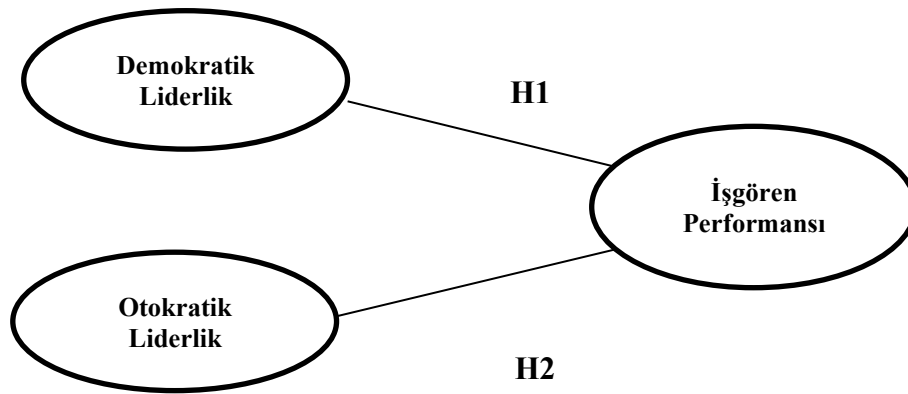
Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, sürekli olarak süreçlerini iyileştirmek ve bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek isterler. Süreçlerini iyileştirmek ve varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin bu süreci ancak çalışanları ve yöneticileriyle başarıları mümkün olabilir. Çalışanlarının işe bağlılığı, bireysel performansı, adanmışlık düzeyi, iş tatmini vb. etkenler ancak istenen düzeyde ise işletmeler bu hedeflerine ulaşmakta başarılı olabilirler. Otel işletmeleri emek-yoğun işletmeler olduğundan bu hedeflere ulaşma aşamasında çalışanların performansının öne çıkması olağan bir durum olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla işletmeler için performansı etkileyen faktörler büyük önem taşımaktadır (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009: s.54). Performans; oryantasyon, eğitim, iletişim, yönetici yaklaşımları (Yumuşak, 2008: s.242-247), örgüt kültürü, iş motivasyonu (Syafii, Thoyib & Nimran, 2015: s.1145) gibi faktörlerden etkilenebilmektedir. İşgören performansı örgüt yapısından ve yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzından etkilenebilmekte (Genç & Gümüş, 2018: s.211; Arıkan & Kılıç, s.2017: 3) ve işgören performansının artırılmasında liderlik yaklaşımları önemli bir rol oynamaktadır (Turan & Cinnioğlu; 2020).

Konuyla ilgili alanyazın incelendiğinde; Mohammed vd. (2014) seçilmiş ticari kuruluşlar üzerine, yöneticilerin liderlik tarzları ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapmış oldukları çalışmada, yöneticilerin etkin liderlik tarzı ile işgörenlerin performansı arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Iqbal vd. (2015) tarafından yöneticilerin liderlik tarzlarının işgören performansına olan etkisini belirlemek amacıyla yapmış oldukları çalışmada, kısa vadede otokratik liderlik tarzının performansı arttırabileceğini, ancak uzun vadede bir etkisi olmayacağını, uzun vadede demokratik liderlik tarzının performansı arttırma konusunda başarılı olabileceği öne sürülmüştür. Bu bağlamda araştırmacılar yöneticilerin etkin olabilmeleri için duruma göre gerekli liderlik tarzını belirlemeleri ve uygulamaları gerektiğini de belirtmiştir. Dalluay ve Jalagat (2016) küçük ölçekli işletmeler örneğinde yaptığı araştırmada, demokratik liderlik ve otokratik liderlik davranışının çalışanların performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Araştırma sonucunda demokratik liderliğin işgören performansını otokratik liderliğe göre daha fazla etkilediği tespit edilmiştir. Mohiuddin (2017) tarafından, farklı

liderlik tarzlarının işgören performansına etkisini incelemek üzere yapılan çalışmada, işgörenlerin iş tanımında az bilgili olduğu durumlarda otokratik, organizasyonel yenilik ve problem çözmenin gerekli olduğu durumlarda ise demokratik liderlik tarzının bireysel performansı artırarak örgüt hedeflerine ulaşmak için uygun olduğu tespit edilmiştir. Veliu vd. (2017) orta ve büyük ölçekli özel işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmada, demokratik ve otokratik liderlik tarzlarının performans düzeyini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Aynı zamanda çalışmada, disiplinsiz gruplarda ve hızlı karar alma süreci gerektiren durumlarda otokratik liderliğin, iyi organize edilmiş gruplarla çalışırken ise demokratik liderliğin etkili olabileceği tespit edilmiştir. Kalu Dolly ve Okpokwasili Nonyelum (2018) akademik kütüphanelerde işgörenlerin yöneticilerinde algıladıkları demokratik liderlik tarzının iş performansına etkisini ölçmek amacıyla yapmış oldukları çalışmada, demokratik liderlik tarzının iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Jony vd. (2019) tarafından restoran işletmelerinde işgörenlerin yöneticilerinde algıladıkları otokratik, demokratik, serbest bırakıcı liderlik tarzlarının işletme başarısı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmanın sonucunda, çalışanların demokratik liderlik algısının işgören performansını arttırdığı, otokratik liderlik tarzı algısının ise işgören performansının artmasının önünde engelleyici bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Caillier (2020) kamu çalışanlarının liderlerinin otokratik, demokratik liderlik tarzı ve motivasyon tutumlarının performans derecelendirilmeleri üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapmış olduğu çalışmada, kamu çalışanlarının demokratik liderlik tarzı algılarının performanslarını olumlu yönde etkilediği, otokratik liderlik tarzı algılarının ise performanslarını olumsuz yönde etkilediği sonucunu ortaya koymuştur. Alanyazındaki bu çalışmalar sonucunda aşağıdaki temel hipotezler ve model geliştirilmiştir (Şekil 1);

H₁: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları demokratik liderlik davranışı, işgören performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₂: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları otokratik liderlik davranışı, işgören performansını negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.



Şekil 1. Simgesel Model

Yöntem

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Oluşturulan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde, çalışanların performans düzeylerini, demokratik liderlik algılarını, otokratik liderlik algılarını ölçmeye yönelik ifadeler, ikinci bölümünde ise ankete katılanların demografik özelliklerini belirleyen ifadeler yer almaktadır. Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin

belgesi İskenderun Teknik Üniversitesi Etik Kurulu 26.01.2021 tarihi ve 2187 karar/sayı numarası ile onay alındıktan sonra Şubat 2021 ile Ekim 2021 tarihleri arasında, online olarak gerçekleştirilmiştir.

İşgören Performansı Ölçeği: Çalışanların performans düzeyinin ölçülmesinde; Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen, sonrasında Sigler ve Pearson (2000)'ın kullandığı ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye çevrilen ve birçok çalışmada güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış (Yazıcıoğlu, 2010: s.248; Yılmaz & Karahan, 2010: s.150; Akkoç, Çalışkan & Turunç, 2012: s.121; Balkar, 2015: s.87) “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek orijinalde dört (4) ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ankette yer alan ölçek formunun değerlendirilmesinde 5’li Likert derecelendirmesi kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Demokratik ve Otokratik Liderlik Ölçeği: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışını ölçmek üzere Kurt ve Terzi (2005) tarafından geliştirilen ve birçok çalışmada kullanılan (Kars, 2017: s.48; Özturan & Tuğsal, 2019: s.275; Yarbağ, 2019: s.5) “Yönetici Davranışları Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Yönetici Davranışları Ölçeği, demokratik, otokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik davranışlarını ölçen ifadeler olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmanın amacını gerçekleştirmek üzere oluşturulan anket formunda, sadece demokratik ve otokratik liderlik davranışını ölçen ifadelerden yararlanılmıştır. Ölçek formu, orijinalde demokratik liderlik davranışını ölçmek üzere dokuz (9), otokratik liderlik davranışını ölçmek üzere (9) olmak üzere toplamda on sekiz (18) ifadeden oluşmaktadır. Anket formunda yer alan ölçekteki ifadelerin tepki kategorilerinde 5’li Likert derecelendirmesi kullanılmıştır (1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman).

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul’da 119’u işletme belgeli, 17’si yatırım belgeli olmak üzere toplamda 138 beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (www.istanbul.ktb.gov.tr, 2021). Araştırmada mesafe, maliyet ve zaman faktörlerinden dolayı evrenin tamamına ulaşılması mümkün olmadığı için belirlenen evren üzerinden örneklem alma yolu tercih edilmiştir. Bu işletmelerde çalışan sayısı tam olarak bilinemediğinden evren sınırsız olarak kabul edilmiştir. Evren sınırsız olduğunda kabul edilen 384 kişi örneklem sayısı olarak belirlenmiştir (Altunışık vd., 2005: 123). Çalışmanın örneklemini İstanbul ilinin farklı bölgelerinde faaliyetini sürdüren beş yıldızlı otel işletmelerindeki 384 işgören oluşturmaktadır. Katılımcılar kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Çalışmanın amacını gerçekleştirmek üzere online olarak anket çalışması gerçekleştirilmiş, bu bağlamda 405 katılımcıdan geri dönüş sağlanmış ancak eksik ve hatalı anketler çıkarıldıktan sonra 390 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin özellikler Tablo 1’de verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular incelendiğinde, %79,2’sinin (n: 309) erkek, %72,1’inin (n: 281) 1980-1999 yılları arasında doğduğu, %43,6’sının (n: 170) ise lise mezunu olduğu saptanmıştır. Bununla beraber katılımcıların %56,2’sinin (n: 219) 5001-7500 TL arasında gelire sahip olduğu, %69,2’sinin (n: 270) bekâr olduğu, %42,5’inin (n: 165) mevcut işletmede 1 ile 5 yıl arasında çalıştığı ve %50,5’inin (n: 197) ise turizm eğitimi almadığı görülmüştür.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Cinsiyet	n	%	Turizm Eğitimi	n	%
Kadın	81	20,8	Var	193	49,5
Erkek	309	79,2	Yok	197	50,5
Toplam	390	100,0	Toplam	390	100,0

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri (devamı)

Doğum Tarihi	N	%	Çalışma Süresi	n	%
1965 – 1979	35	9,0	1 yıldan az	64	16,4
1980-1999	281	72	1 yıl - 5 yıldan az	165	42,3
2000 -2002	74	19,0	5 yıl - 10 yıldan az	117	30,0
Toplam	390	100,0	10 - 15 yıldan az	44	11,3
Gelir Düzeyi	n	%	Toplam	390	100,0
5000 TL ve altı	138	35,4	Eğitim Durumu	n	%
5001 – 7.500 TL	219	56,2	Ortaokul	35	9,0
7501 – 10000 TL	33	8,5	Lise	170	43,6
Toplam	390	100,0	Önlisans	138	35,4
Medeni Durum	n	%	Lisans	47	12
Bekâr	270	69,2	Toplam	390	100,0
Evli	120	30,8			
Toplam	390	100,0			

Analiz ve Bulgular

Bu aşamada, araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini saptamak amacıyla öncelikle açımlayıcı faktör analizleri (AFA) gerçekleştirilmiştir. Açımlayıcı faktör analizlerinin sonucuna yönelik bulgular Tablo 2’de sunulmuştur. Yapılan faktör analizleri neticesinde, otokratik ve demokratik liderlik ölçeğinin KMO (Keiser- Meyer-Olkin) değerinin ,911 olduğu ve Barlett’s test değerinin ise anlamlı olduğu ($p<0,01$) saptanmıştır. Bu sonuçlara göre araştırma verilerinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Ölçeğe yapılan analizler neticesinde özdeğeri birden büyük iki alt boyut tespit edilmiştir. Tespit edilen bu boyutlar ölçeğin orijinaline de bağlı olarak otokratik liderlik ve demokratik liderlik olarak isimlendirilmiştir. İki boyutun açıkladığı toplam varyans %63,513’tür. Yapılan analiz sonucunda işgören performans ölçeğine ait KMO değerinin ,795, Barlett’s değerinin anlamlılık sonucunun ise $p<0,01$ olduğu görülmüştür. Dört ifadeden oluşan tek boyutun açıkladığı toplam varyans %70,134’tür.

Tablo 2. Ölçeklere yönelik açımlayıcı faktör analizi

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Özdeğer
Otokratik ve Demokratik Liderlik Ölçeği			
Otokratik Liderlik			
Liderim korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır.	,806	29,346	5,282
Liderim kararlarının nedenini canı isterse açıklar.	,805		
Liderim kararlarına kimseyi karıştırmaz.	,799		
Liderim sıkı denetimden yanadır.	,793		
Liderimin çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır.	,769		
Liderim kendisine mutlaka itaat edilmesini ister.	,759		
Liderim tek adam yönetimine inanır.	,749		
Liderim çalışanlara resmi davranır.	,704		
Liderim kendisinden yardım istenmesini sevmez.	,674		
Demokratik Liderlik			
Liderim çalışanların önerilerini ciddiye alır.	,858	34,167	6,150
Liderim kurumun amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeler.	,840		
Liderim çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir.	,840		
Liderim herkesin kendini denetlemesi gerektiğine inanır.	,837		
Liderim yapılacak işleri çalışanlarla birlikte karara bağlar.	,835		
Liderim çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar.	,829		
Liderim çalışanların kendisine karşı rahat olmalarını ister.	,777		
Liderim çalışanları yönetime katar.	,760		
Liderim çalışanların kişilik özelliklerine dikkat eder.	,747		
KMO: ,911 Sig=,000 Bartlett's Test: 4835,337 Açıklanan toplam Varyans: 63,513			

Tablo 2. Ölçeklere yönelik açımlayıcı faktör analizi (devamı)

Performans Ölçeği			
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,871	70,134	2,805
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,851		
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,814		
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,812		
KMO: ,795 Sig=,000 Bartlett's Test: 705,872			

AFA neticesinde ölçeklerin yapı geçerliliği sağlanmış ve daha sonra elde edilen yapının doğruluğunu test etmek için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan DFA sonucunda ölçeklerdeki maddelerin standardize regresyon katsayıları 0,50'nin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte liderlik ölçeğinin (CMIN/DF: 3,42, NFI:,91 RMSEA:,07 IFI:,94 TLI:,92 GFI:,90) model uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde, performans ölçeğinin ise (CMIN/DF: 2,31, NFI:,95 RMSEA:,05 IFI:,96 TLI:,95 GFI:,94) iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Meydan & Şeşen, 2015).

Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik faktör analizleri gerçekleştirildikten sonra bu ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır (Tablo 3). Ölçeklerin Cronbach's Alpha değerlerine bakıldığında performans ölçeğinin ,858, demokratik liderlik ölçeğinin ,938 ve otokratik liderlik ölçeğinin ise ,910 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu verilere göre ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir (Gürbüz & Şahin, 2018: s.158). Bununla birlikte tüm ölçeklerdeki madde bütün korelasyon değerleri 0,50'in üzerinde ve madde silinmesi sonucunda güvenilirliği yükselten ya da düşüren bir ifade bulunmamaktadır. Ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için ise yakınsak ve ayırt edici geçerlilikleri analiz edilmiş edilmiştir. Yakınsak geçerlilik için faktördeki maddelerin faktör yüklerinden hesaplanan AVE (ortalama açıklanan varyans) ve CR (birleşik güvenilirlik) değeri bulunmuştur. Ayırt edici geçerlilik için ise AVE değerinin karekökü hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre AVE değerlerinin 0,50'den büyük ve CR değerlerinin 0,70'den büyük olması, bununla birlikte OAV'nın karekökünün o boyutun diğer boyut ile aralarındaki korelasyondan ve aynı zamanda 0,50 değerinden küçük olmamasından dolayı geçerliliğin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 3. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha	AVE	CR	√AVE
Demokratik Liderlik	,938	0,663	0,946	0,814
Otokratik Liderlik	,910	0,582	0,926	0,762
Performans	,858	0,701	0,903	0,837

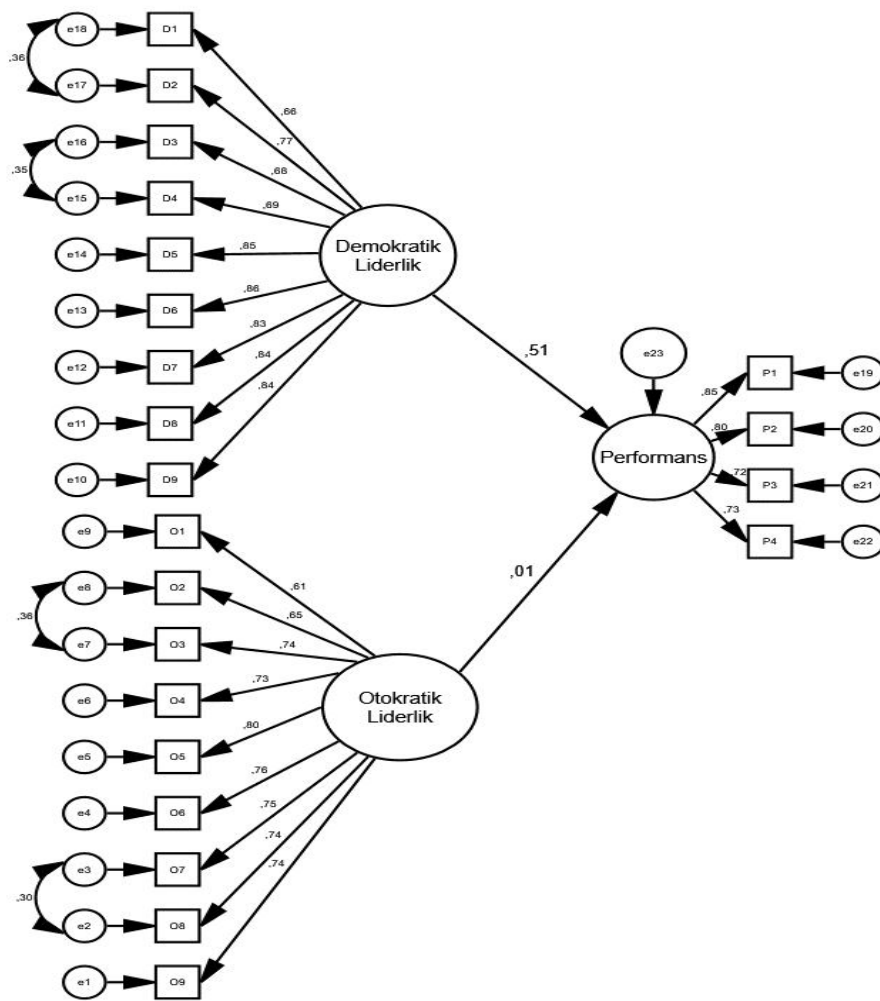
Tablo 4' te yer alan, değişkenlere ait ortalama değerleri incelendiğinde, çalışanların demokratik liderlik algılarının (3,41) ve performans düzeylerinin (3,60) orta düzeyde, otokratik liderlik algılarının ise (2,66) düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini ve yönünü belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. Analiz sonuçlarına bakıldığında, demokratik liderlik ile performans (r: 485; p<.001) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, otokratik liderlik ile performans (r: 099; p>0.05) arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4. Değişkenlere yönelik ortalama ve korelasyon analiz sonuçları

	n	Ort.	İfade Sayısı	Performans	Demokratik Liderlik	Otokratik Liderlik
1)-Performans	390	3,60	4	1		
2)-Demokratik Liderlik	390	3,41	9	,485**	1	
3)-Otokratik Liderlik	390	2,66	9	,099	,155**	1

** p< .001 değerinde anlamlı.

Araştırma modelinin uyum ve yol analizine dair bulgular Şekil 2 ve Tablo 5'te verilmiştir. AMOS istatistik programının önerileri doğrultusunda uyum iyiliği değerlerini yükseltmek için hata terimler arasında kovaryanslar çizilmiştir (e2 ile e3; e7 ile e8; e15 ile e16 ve e17 ile e18). İyileştirmeler sonrası neticesinde modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir (CMIN/DF: 2,88 NFI:,.93 RMSEA:,.05 IFI:,.94 TLI:,.93 GFI:,.89) düzeyde olduğu görülmüştür (Meydan & Şeşen, 2015).

**Şekil 2.** Araştırma Modeline Ait Yol Analizi Değerleri

Araştırma modeline ait yol analizi değerlerinin gösterildiği Şekil 2 ve Tablo 5 incelendiğinde algılanan demokratik liderliğin işgören performansını pozitif yönde ve anlamlı ($\beta = 0,51$; $t = 9,41$; $p = 0,001$) bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak otokratik liderliğin işgören performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ($\beta = 0,01$; $t = ,23$; $p = 0,82$) belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmada geliştirilen “Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları demokratik liderlik davranışı, işgören performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir” H_1 hipotezi

desteklenirken, “Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları otokratik liderlik davranışı, işgören performansını negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir” H₂ hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 5. Demokratik ve otokratik liderliğin işgören performansı üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

Regresyonlar		B	Std.S.	C.R.	P	β
Performans	<--- Demokratik Liderlik	,47	,05	9,41	***	,51
Performans	<--- Otokratik Liderlik	,01	,06	,23		,01
O9	<--- Otokratik Liderlik	1,00				,74
O8	<--- Otokratik Liderlik	,86	,06	14,20	***	,74
O7	<--- Otokratik Liderlik	,82	,06	14,35	***	,75
O6	<--- Otokratik Liderlik	,94	,06	14,71	***	,76
O5	<--- Otokratik Liderlik	1,02	,07	15,45	***	,80
O4	<--- Otokratik Liderlik	,88	,06	14,13	***	,73
O3	<--- Otokratik Liderlik	,86	,06	14,17	***	,74
O2	<--- Otokratik Liderlik	,76	,06	12,43	***	,65
O1	<--- Otokratik Liderlik	,81	,07	11,74	***	,61
D9	<--- Demokratik Liderlik	1,00				,84
D8	<--- Demokratik Liderlik	1,01	,05	21,01	***	,84
D7	<--- Demokratik Liderlik	1,00	,05	20,64	***	,83
D6	<--- Demokratik Liderlik	1,07	,05	21,69	***	,86
D5	<--- Demokratik Liderlik	1,10	,05	21,26	***	,85
D4	<--- Demokratik Liderlik	,77	,05	15,46	***	,69
D3	<--- Demokratik Liderlik	,74	,05	15,28	***	,68
D2	<--- Demokratik Liderlik	,95	,05	18,16	***	,77
D1	<--- Demokratik Liderlik	,79	,05	14,61	***	,66
P1	<--- Performans	1,00				,85
P2	<--- Performans	,96	,06	17,20	***	,80
P3	<--- Performans	,81	,05	15,26	***	,72
P4	<--- Performans	,87	,06	15,39	***	,73

Tartışma ve Sonuç

Küreselleşmenin ve artan rekabetin bir sonucu olarak işletmeler, sürekli olarak süreçlerini iyileştirerek diğer işletmelerden daha başarılı olmaya çaba göstermektedirler. Liderler iyileştirme sürecinde önemli bir rol üstlenirler. Bir işletmenin başarısında ya da başarısızlığında liderlerin etkisi ve önemi oldukça fazladır (Sundi, 2013; Tumilaar, 2015; Kalsoom, Khan & Zubair, 2018). Otel yöneticilerinin tercih edeceği liderlik tarzı, işgörenlerin iş tatminini (Risambessy vd., 2012: s.8838), örgütsel bağlılığını (Lok & Crawford, 2004: s.331), işten ayrılma niyetini (Puni, Agmeyang & Asamoah, 2016: s.5), performans düzeyini gibi işletmeler için oldukça önemli unsurları (Paracha vd., 2012: s.59; Mira & Odeh, 2019: s.386; Rozi vd., 2020: s.58) etkileyebilmektedir.

Yapılan bu çalışmada otel çalışanlarının algıladıkları demokratik liderlik davranışı ile performans düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yüksek düzeyde performans göstermeleri, liderlerinin onlarla iletişim kurmasına ve fikirlerine saygı duymasına bağlıdır. Bu sonuç alanyazındaki diğer çalışmaların (Afolabi vd., 2008; Aunga & Masare, 2017; Velu vd., 2017; Rifaldi, Ramadhini & Usman, 2019; Yakubu vd., 2019; Andrysyah vd., 2020; Basri vd., 2020) sonuçlarıyla örtüşmektedir. Turan ve Cinnioğlu (2020), otel yöneticilerinin çalışan odaklı liderlik davranışları sergilemesinin, başka bir ifade ile yöneticilerin çalışanlarına önem vermesinin, çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate almasının çalışanlarının iş yapma süreçlerinde gösterecekleri iş performansını yükseltebileceğini belirtmişlerdir. Buna bağlı olarak, çalışanların etkin ve verimli

olmaları için, hem duygularına hem de performanslarına önem veren bir lidere ihtiyaç duyduklarını söylemek mümkündür. Bu nedenle otel işletmeleri çalışanlarının fikirlerini ve kişilik özelliklerini ön planda tutan liderler performans düzeyini arttırmakta başarılı olabileceklerdir. Aynı zamanda otel yöneticileri sergiledikleri demokratik liderlik davranışlarının etkisiyle işletmelerinde araştırmanın kuramsal yapısında da belirtildiği gibi birtakım pozitif çıktılar elde edebileceklerdir.

Araştırmada elde edilen başka bir sonuç ise otel yöneticilerinin otokratik liderlik davranışının çalışanların performans düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığıdır. Bu sonuç alanyazındaki bazı çalışmaların sonuçlarıyla (Aunga & Masare, 2017; Dastane, 2020) benzerlik gösterirken bazı çalışmaların (Afolabi vd., 2008; Dallualy & Jalagat, 2016; NawoseIng'ollan & Roussel, 2017; Veliu vd., 2017; Wahidin vd., 2020) sonucu ile uyuşmamaktadır. Otokratik liderlerin tek başına karar vermesi, çalışanların fikirlerini önemsememesi, çalışanları sürekli olarak kontrol etmesi, yetki devri yapmaması, çalışanlarına tam olarak güvenmemesi, insan ilişkilerin yoğun bir şekilde yaşandığı, ortaya çıkan sorunların yetki devriyle hızlı bir şekilde çözülmesi gerektiği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının da göz önünde bulundurulması gereken otel işletmelerinde etkili bir liderlik tarzı olmayabilir. Cinnioğlu ve Turan (2020), özellikle hizmet sektörü içerisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde insanın insana hizmet etmesi doğasından dolayı otokratik liderlik tarzının otel işletmelerinde çok fazla etkin olamayacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda çalışmada elde edilen bulgulara göre otel çalışanlarının otokratik liderlik algısının da düşük, demokratik liderlik algısının ise yüksek olması ve buna bağlı olarak performans düzeylerinin de yüksek olması bu sonucu destekler niteliktedir.

Günümüzde liderlik, çalışanların daha iyi performans göstermelerini teşvik eden (Sabir vd., 2012: s.165) ve performans düzeylerini arttıran etkileyici bir faktör olarak görülmektedir (Caillier, 2014: s.219). Çalışanların performansının ön plana çıktığı otel işletmelerinde çalışanların etkin ve verimli olabilmesi için etkin bir liderlik tarzını benimsemek, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hedeflerine ulaşmasında da etkili olabilir. Etkili liderler, liderlik davranışlarıyla kurumun bireylerini harekete geçirebilen, astlarında iş güdüsü oluşturabilecek ve çalışanların performansını iyileştirebilecek kişiler olarak görülmektedir (Pancasila, Haryono & Sulisty, 2020: s.390). Araştırmada yapılan analizler doğrultusunda otel çalışanlarının yöneticilerini orta düzeyde demokratik bir lider, düşük düzeyde ise otokratik bir lider olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre otel yöneticilerinin, karar verme yetkisini astlarıyla paylaşan, onlarla iletişim kuran, çalışanların yapılacak iş hakkında fikir ve öneriler sunmalarını destekleyen davranışlar gösterdiklerini söylemek mümkündür. Araştırma kapsamında otel çalışanlarının performans düzeyinin ise orta derecede olduğuna dair sonuca varılmıştır. Otel çalışanları örgütsel hedeflere ulaşma doğrultusunda çaba göstermekte ve aynı zamanda verimli olmaktadır. Otel işletmelerinin insan kaynağına ihtiyaç duyulan ve çalışan sayısının fazlaca olduğu işletmeler olmasına bağlı olarak, işletme hedeflerine ulaşmada çalışanlar büyük bir etkiye sahiptir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda liderler etkin bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda çalışanlara demokratik davranmak ve yönetim süreçlerine dahil etmek, performanslarını yükseltmek için doğru bir hamle olacaktır. Böylece yüksek işgören performansını sağlayan işletmeler, örgütsel başarıya ve işletme hedeflerine ulaşmakta kolaylıklar yaşayabileceklerdir.

Bu çalışma İstanbul ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Konuyla ilgili bundan sonraki süreçte yapılacak araştırmalar, özellikle turizm faaliyetlerinin yoğun bir şekilde gerçekleştiği farklı iller ya da turizm sektörü içerisinde yer alan farklı işletmeler örnekleminde yapılabilir. Bununla birlikte işgören performansı üzerinde

etkili olabilecek diğer modern liderlik türleri ele alınabilir veya örneklem içerisinde yer alan katılımcılardan görüşme yöntemiyle daha derinlemesine bilgi elde edilebilir.

Beyan

Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi İskenderun Teknik Üniversitesi Etik Kurulu 26.01.2021 tarihi ve 2187 karar/sayı numarası ile onay alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Adeyemi, T. O. (2010). Principals Leadership styles and teachers job performance in senior secondary schools in ondo state, Nigeria. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 2(6), 83-91.
- Afolabi, O. A., Obude, O. J., Okediji, A. A., & Ezech, L. N. (2008). Influence of gender and leadership style on career commitment and job performance of subordinates. *Global Journal of Humanities*, 7(1&2), 1-8.
- Akbaba, A. & Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Journal of Management & Economics*, 19(1), 105-135.
- Akor, P. U. (2014). Influence of autocratic leadership style on the job performance of academic librarians in benue State. *Journal of Educational and Social Research*, 4(7), 148-152.
- Akparep, J. Y., Jengre, E., & Mogre, A. A. (2019). The Influence of leadership style on organizational performance at tuma kavi development association, Tamale, Northern Region of Ghana. *Open Journal of Leadership*, 8, 1-22.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Al-Khaled, A. A. & Fenn, C. J. (2020). The impact of leadership styles on organizational performance. *BERJAYA Journal of Services & Management*, 13, 55-62.
- Al-Romeedy, B. S. (2019). The Role of job rotation in enhancing employee performance in the egyptian travel agents: The mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. (4. Baskı), Sakarya, Sakarya Kitabevi.
- Andrysyah, A., Basri, A., Junaida, J., Efendi, S., & Tambunan, N. (2020). The Effect of Democratic Leadership Style On The Performance of Employees At PT. Medan Industry Area (Persero). *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal), Humanities and Social Sciences*, 3(4), 3983-3989.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Arıkan, E. & Kılıç, G. (2017). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 1-19.

- Arısoy, B. (2017). Performans yönetiminde koçluk. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)*, 2(2), 132-136.
- Aunga, D. A. & Masare, O. (2017). Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of arusha district Tanzania. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 4(4), 42-52.
- Balkar, B. (2015). The relationships between organizational climate, innovative behavior and job performance of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(2), 81-92.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Őentürk, F. K., & Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 59-86.
- Basri, Wibowo TS, Abdillah A, Kharis A, Jaenudin, Purwanto A, Mufid A, Maharani S, Badi`ati AQ, Fahlevi M, & Sumartiningsih S. (2020). Democratic, authocratic, bureaucratic and charismatic leadership style: Which influence school teachers performance in education 4.0 Era?. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 277-286.
- Bhargavi, S. & Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239.
- Caillier, J. G. (2020). Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation on citizen ratings of an agency head's performance. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 1-24.
- Cho, S. & Johanson, M. M. (2008). Organizational citizenship behavior and employee performance: a moderating effect of work status in restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(3), 307-326.
- Choi, S. (2007). Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243-262.
- Cinnioğlu, H. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı üzerine etkisi: restoran çalışanları üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2902-2911.
- Cinnioğlu, H. & Turan, H.Y. (2020). Leadership style and its relationship with employee's organizational identification: evidence from the hotel businesses in Turkey. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 875-901,

- Çakıcı, A. & Doğan, S. (2014). Örgütsel sinizmin iş performansına etkisi: Meslek yüksekokullarında bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1),79-89.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dalluay, V. S. & Jalagat, R. C. (2016). Impacts of leadership style effectiveness of managers and department heads to employees' job satisfaction and performance on selected small-scale businesses in cavite. Philippines, *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) An Online International Research Journal*, 2(2), 734-751.
- Dastane, O. (2020). Impact of leadership styles on employee performance: a moderating role of gender. *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(12), 27-52.
- De Hoogh, A. H. & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1058-1067.
- Dike, E. E. & Madubueze, M. H. (2019). Democratic leadership style and organizational performance: an appraisal. *International Journal of Development Strategies in Humanities, Management and Social Sciences*, 9(3), 129-138.
- Dülger, E. & Cinnioğlu, H. (2021). Otel İşletmeleri çalışanlarında etik liderlik algısı, kariyerizm ve işgören performansı ilişkisi: İstanbul örneği. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(11), 1090- 1109.
- Fadely, L. D. & Fadely, P. R. (1972). Leadership styles: An experimental study to determine the comparative effectiveness of democratic and autocratic leadership in adult. ERIC ED ED067720, 1-19.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Genç, S. G. & Gümüş, M. (2018). Turizm işletmelerinde liderlik tarzıyla işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygu ikliminin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 209-228.
- Güler, M. & Cinnioğlu, H. (2021). Algılanan otantik liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık ve performans düzeylerine etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Hospitality and Tourism Issues*, 3(2), 124-139.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hameed, A. & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 224-229.
- Igbaekemen, G. O. (2014). Impact of leadership style on organisation performance: A srategic literature review. *Public Policy and Administration Research*, 4(9), 126-135.
- Ikechukwu, N. P., Adonye, I. K., Epelle, E. S.& Chimmaeze, N. S. (2019). The influence of leadership styles on organizational performance in federal and state polytechnic in rivers. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 1(6), 138-144.

- İnce, F. (2018). The effect of democratic leadership on organizational cynicism: A study on public employees. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 245-253.
- Iqbal, N., Anwar, S. & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.
- Jony, M. T., Alam, M. J., Amin, M. R. & Jahangir, M. (2019). The impact of autocratic, democratic and laissez-faire leadership styles on the success of the organization: A study on the different popular restaurants of mymensingh, bangladesh. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 1(6), 28-38.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A. & Zubair, S. S. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of fmcg industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23-30.
- Kalu Dolly, C. & Okpokwasili Nonyelum, P. (2018). Impact of Autocratic leadership style on job performance of subordinates in academic libraries in port harcourt, Rivers State, Nigeria. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 6(10), 212-220.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L. & Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), 547-560.
- Kars, M. (2017). *Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Khan, I., & Nawaz, A. (2016). The leadership styles and the employees performance: A review. *Gomal University Journal of Research*, 32(2), 144-150.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Maamari, B. E. & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' Performance of Genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630-651.
- Meydan C.H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Mira, M. S. & Odeh, K. (2019). The mediating role of authentic leadership between the relationship of employee Training and Employee Performance. *Management Science Letters*, 9(3), 381-388.
- Mohammed, U. D., Yusuf, M. O., Sanni, I. M., Ifeyinwa, T. N., Bature, N. U. & Kazeem, A. O. (2014). The relationship between leadership styles and employees' performance in organizations (A Study of Selected Business Organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria). *Leadership*, 6(22), 1-11.
- Mohiuddin, Z. A. (2017). Influence of leadership style on employees performance: Evidence from literatures. *Journal of Marketing & Management*, 8(1), 18-30.
- Nawoseing'ollan, D. & Roussel, J. (2017). Influence of leadership styles on employees' performance: A study of Turkana County, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7), 82-98.

- Nguyen, P. T., Arifani, A. Z., Susanti, A. Y. & Mahaputra, M. R. (2020). Literature review factors affecting employee performance: Competence, compensation and leadership. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(3), 538-549.
- Noviyanti, E., Syofyan, E. & Evanita, S. (2019). The effect of leadership, work motivation and work satisfaction on performance of employees of education and culture department in padang pariaman. Third Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, *Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019)* (S. 685-695). Atlantis Press.
- Nusari, M., Al Falasi, M., Alrajawy, I., Khalifa, G. S. & Isaac, O. (2018). The impact of project management assets and organizational culture on employee performance. *International Journal of Management and Human Science*, 2(3), 15-26.
- Obicci, P. A. (2015). Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda. *Net Journal of Business Management*, 4(4), 38-56.
- Omolayo, B. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh E-Journal of Sociology*, 4(2), 30-37.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 53-82.
- Özturan, M. & Tuğsal, T. (2019). The effect of managers' emotional intelligence level on their autocratic management style. *Journal of Current Researches On Social Sciences*, 9(1), 229-236.
- Pancasila, I., Haryono, S. & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 387-397.
- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I. U. & Waqas, H. (2012). Mpaact of leadership style (Transformational & Transactional Leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction. Study of private School (Educator) in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55-64.
- Peter, I. (2018). Relationship between democratic leadership and organisational performance of dangote cement PLC Gboko, Benue State Nigeria. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(12), 20562-20573.
- Pradhan, R. K. & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 1-17.
- Puni, A., Agyemang, C. B. & Asamoah, E. S. (2016). Leadership styles, employee turnover intentions and counterproductive work behaviours. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(1), 1-7.
- Puni, A., Ofei, S. B. & Okoe, A. (2014). The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 177-185.
- Rifaldi, R. B., Ramadhini, N. & Usman, O. (2019). Effect of Democratic Leadership Style, Work Environment, Cultural Organization, Motivation and Compensation to The Employees Performance.

- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A. & Astuti, E. S. (2012). The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 8833-8842.
- Rozi, A., Agustin, F., Hindriari, R., Rostikawati, D. & Akbar, I. R. (2020). The effect of leadership on employee performance At PT. Stella Satindo in Jakarta. *Humanities, Management and Science Proceedings*, 1(1), 55-61.
- Sabir, M. S., Iqbal, J. J., Rehman, K. U., Shah, K. A. & Yameen, M. (2012). Impact of corporate ethical values on ethical leadership and employee performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 163-171.
- Sarwar, A. & Muhammad, L. (2020). Impact of employee perceptions of mistreatment on organizational performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1).
- Shafie, B., Baghersalimi, S. & Barghi, V. (2013). The relationship between leadership style and employee performance: Case study of real estate registration organization of Tehran province. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 2(5), 21-29.
- Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Sulantara, I. M., Mareni, P. K., Saptia, I. K. & Suryani, N. K. (2020). The effect of leadership style and competence on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5), 1-9.
- Sundi, K. (2013). Effect of Transformational leadership and transactional leadership on employee performance of konawe education department at southeast Sulawesi province. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(12), 50-58.
- Syafii, L. I., Thoyib, A. & Nimran, U. (2015). The role of corporate culture and employee motivation as a mediating variable of leadership style related with the employee performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 1142-1147.
- Tağraf, H. & Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.
- Terzi, A. & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim*, 33(166), 98-113.
- Tumilaar, B. R. (2015). The effect of discipline, leadership and motivation on employee performance At BPJS Ketenagakerjaan Sulut. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 787-797.
- Turan, H.Y. & Cinnioğlu, H. (2020). Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzının performans düzeyine etkisi: Antalya örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 1227-1245
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.

- Uchenwamgbe, B. B. (2013). Effects of leadership style on organizational performance in small and medium scale enterprises (Smes) in Nigeria, *European Journal of Business and Management*, 5(23), 53-73.
- Uysal, Ő. (2015). Performans ynetimi sisteminin tanımı, tarihesi, ama ve temel unsurlarına genel bir bakıŐ. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2), 32-39.
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M.& De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1-13.
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V.& Jahaj, L. (2017). The influence of leadership styles on employee's performance. *Vadyba Journal of Management*, 31(2), 59-69.
- Warrick, D. D. (1981). Leadership styles and their consequences, *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3(4), 155-172.
- www.istanbul.ktb.gov.tr, (2021). İstanbul İl Kltr ve Turizm Mdrlğ <https://İstanbul.Ktb.Gov.Tr/TR-276883/İstatistik-ve-Raporlar.Html> (EriŐim Tarihi: 10.12.2021).
- Yakubu, A., Inekwe, I. E.& Ezech, P. C. (2019). Leadership styles and employee performance in federal polytechnic idah, Kogi State, Nigeria. *International Journal of Public Administration and Management Research (IJPAMR)*, 5(3), 1-11.
- Yarbağ, P. Ő. (2019). Yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzlarının çalışanların i giriŐimcilik eğilimlerine etkisi. *GiriŐimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(5), 1-13.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve kazakistan karŐılaŐtırması. *Bilig*, 55(1), 243-264.
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: UŐak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 145-158.
- Yrk, D., & Dündar, S. (2011). Türkiye'deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yumuşak, S. (2008). İŞgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araŐtırması. *Sleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(3), 241-251.

The Effect of Autocratic and Democratic Leadership Styles Perceived by Employees of Five Star Hotel Businesses on Performance Levels: The Sample of Istanbul

Hasan CİNNİOĞLU

İskenderun Technical University, Faculty of Tourism, Hatay/Türkiye

Extensive Summary

Hotels are businesses where labor is used intensely both physically and mentally, production and consumption occur simultaneously (Akbaba & Erenler, 2008), flexible and long working hours, and bilateral communication with guests. These features can affect employee performance, which plays a fundamental role in the success of businesses (Dülger & Cinnioğlu, 2021). At the same time, in today's chaotic environmental conditions created by the changing and developing environmental conditions, the realization of the goals of the hotel enterprises, the provision of sustainable competition, the creation of guest satisfaction may depend on the performance of the employees. Effective management of human resources is of great importance for labor-intensive hotel businesses that want to gain advantage (Baltacı et al., 2014: p.60). For this reason, hotel managers need to exhibit leadership behaviors that will increase the performance levels of employees while performing their activities (Güler & Cinnioğlu, 2021). Because many studies have revealed that employee performance is affected by the leadership behaviors of managers. (Shafie, Baghersalimi & Barghi, 2013: p.23; Noviyanti, Syofyan & Evanita, 2019: p.690; Nguyen vd., 2020: p.544; Sulantara vd., 2020: p.5).

Although the autocratic leader only rarely trusts his subordinates, he does not like his subordinates to participate in the management and decision-making processes (Tağraf & Çalman, 2009: p.138; De Hoogh and Den Hartog, 2009: p.1059; Ikechukwu et al., 2019: p.139). Autocratic leaders are also known as authoritarian leaders (Bhargavi & Yaseen, 2016: p.91). The authoritarian leader gives importance to the performance of the employees rather than their thoughts (Warrick, 1981: p.164; Puni, Ofei & Okoe, 2014: p.178).

Democratic leaders are leaders who focus on the thoughts of their employees, communicate with them (Van Vugt et al., 2004: p.2; Puni et al., 2014: p.179) and respect their ideas. Democratic leaders are also known as participatory leaders as they encourage their subordinates to the decision-making process (Igbaekemen, 2014: p.134; Yakubu, Inekwe & Ezeh, 2019: p.4). The democratic leader gives importance to both the feelings and the performance of his employees (Warrick, 1981: p.164). Employee performance expresses the efficiency and productivity of the employee as a result of his development (Hameed & Waheed, 2011: p.228).

The main purpose of this research is to examine the effect of the autocratic and democratic leadership style perceived by hotel management employees on their performance levels. In order to achieve this aim, data were obtained from the employees of the five-star hotel business operating in the province of Istanbul by survey technique, and then the analysis of the data was carried out. Due to the fact that the variables covered in the study have not been examined much in the tourism literature, the research is important in terms of contributing to the literature and providing application benefits at the point of suggestions to be presented to hotel managers.

As a result of the studies in the literature, the following basic hypotheses have been developed.

H₁: The democratic leadership behavior perceived by hotel employees affects employee performance positively and significantly.

H₂: The autocratic leadership behavior perceived by hotel employees positively and significantly affects employee performance.

A questionnaire was used as a data collection tool in the study. In the first part of the questionnaire, there are expressions to measure the performance levels, democratic leadership perceptions, and autocratic leadership perceptions of the employees, and in the second part, there are expressions that determine the demographic characteristics of the respondents. The sample of the study consists of 384 employees in five-star hotels operating in different regions of Istanbul. It has been determined that democratic leadership affects employee performance positively and significantly ($\beta= 0.51$; $t= 9.41$; $p=0.001$). However, it was determined that autocratic leadership had no effect on employee performance ($\beta= 0.01$; $t= .23$; $p=0.82$). According to these results, while the "H1 hypothesis" developed in the research was supported, the H2 hypothesis was not supported.

In this study, it was determined that there is a significant and positive relationship between the democratic leadership behavior perceived by the hotel employees and their performance levels. High performance of employees depends on their leaders communicating with them and respecting their ideas.

As a result of globalization and increasing competition, businesses strive to be more successful than other businesses by constantly improving their processes. Leaders play an important role in the improvement process. The influence and importance of leaders in the success or failure of a business is quite high (Sundi, 2013; Tumilaar, 2015; Kalsoom, Khan & Zubair, 2018). The leadership style preferred by hotel managers, such as job satisfaction (Risambessy et al., 2012: p.8838), organizational commitment (Lok & Crawford, 2004: p.331), turnover intention (Puni, Agmeyang & Asamoah, 2016: p.5), performance level. It can affect very important factors for businesses (Paracha et al., 2012: p.59; Mira & Odeh, 2019: p.386; Rozi et al., 2020: p.58).

This result is in line with the results of other studies (Afolabi vd., 2008; Aunga & Masare, 2017; Velu vd., 2017; Rifaldi, Ramadhini & Usman, 2019; Yakubu vd., 2019; Andriyasyah vd., 2020; Basri vd., 2020) in the literature. Another result obtained in the research is that the autocratic leadership behavior of hotel managers does not have a significant effect on the performance levels of the employees. While this result is similar to the results of some studies (Aunga & Masare, 2017; Dastane, 2020) in the literature, it is inconsistent with the results of some studies (Afolabi vd., 2008; Dallualy & Jalagat, 2016; NawoseIng'ollan & Roussel, 2017; Velu vd., 2017; Wahidin vd., 2020).

In line with the analyzes made in the research, it was concluded that hotel employees perceive their managers as a moderately democratic leader, and at a low level as an autocratic leader. According to this result, it is possible to say that hotel managers show behaviors that share the decision-making authority with their subordinates, communicate with them, and support the employees to offer ideas and suggestions about the work to be done. Within the scope of the research, it was concluded that the performance level of the hotel employees is moderate. Hotel employees strive to achieve organizational goals and are productive at the same time. Employees have a great impact on achieving business goals, since hotel businesses are businesses that need human resources and have a large number of employees. In this context, it will be the right behavior to treat employees democratically and to include them in

management processes, to increase their performance. Thus, businesses that provide high employee performance can easily achieve organizational success and business goals.

This study is limited to hotel businesses operating in the province of Istanbul. Future research on the subject can be conducted in different provinces where tourism activities take place intensively, or in the sample of different businesses in the tourism sector. In addition, other modern leadership types that can be effective on employee performance can be discussed.

Ek-1: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 26/01/2021-2187



İSKENDERUN TEKNİK
UNİVERSİTESİ

T.C.
İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği

Sayı : 29122032-100-08
Konu : Anket Çalışması Hk.

19/01/2020

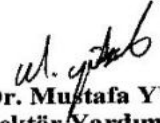
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 30/11/2020 tarih ve E.16354 sayılı yazımız.

İlgi yazı ile, Fakülteniz öğretim elemanlarından Dr. Öğr. Üyesi Hasan CİNNİOĞLU ile Özgür H. ÇOLAK tarafından hazırlanan “Yiyecek İçecek Sektöründe Çalışanlarının Algıladıkları Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzlarının Performans Düzeylerine Etkileri: Hatay İli Örneği” isimli anket formu için Etik Kurul onayı istenmektedir.


Söz konusu yazı ekinde yer alan dilekçe, Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 24.12.2020 tarih ve 12 Toplantı No.lu toplantısında değerlendirilmiş olup; söz konusu anketin 2. bölümünde 2. soru olarak yer alan “Doğum Yılımız?” sorusunun cevap seçeneklerinde yer alan “2000 ve sonrası” ifadesinin “2000-2002” şeklinde düzeltilerek uygulanmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Söz konusu karar örneği yazı ekinde gönderilmektedir.

Bilgilerinize rica ederim.


Prof. Dr. Mustafa YÜKSEK
Rektör Yardımcısı

EK: Karar Örneği (1 sayfa)

Evrak Tarihi ve Sayısı: 26/01/2021-2187

 İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	T.C. İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI
TOPLANTI TARİHİ 24.12.2020	TOPLANTI NO 12

Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 24.12.2020 tarihinde Prof. Dr. Münevver Ayçe GENÇ Başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

GÜNDEM-2 : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 30/11/2020 tarih ve E.16354 sayılı yazısının ekinde yer alan Dr. Öğr. Üyesi Hasan CİNNİOĞLU'nun dilekçesinin görüşülmesi.

KARAR-2 : Dr. Öğr. Üyesi Hasan CİNNİOĞLU ve Özgür H. ÇOLAK tarafından hazırlanan "Yiyecek İçecek Sektöründe Çalışanlarının Algıladıkları Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzlarının Performans Düzeylerine Etkileri: Hatay İli Örneği" isimli anket çalışması, İskenderun Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi kapsamında değerlendirilmiş olup; söz konusu anketin 2. bölümünde 2. soru olarak yer alan "Doğum Yılıımız?" sorusunun cevap seçeneklerinde yer alan "2000 ve sonrası" ifadesinin "2000-2002" şeklinde düzeltilerek uygulanmasının uygun olduğuna;

Katılanların oy birliği ile karar verilmiştir.

(İmza) Prof. Dr. Münevver Ayçe GENÇ Başkan		
(İmza) Prof. Dr. Umur Korkut SEVİM Başkan Yardımcısı	(İmza) Prof. Dr. M. Eyyuphan YAKINCI Üye	(KATILAMADI) Prof. Dr. Soner ESMER Üye
(İmza) Prof. Dr. Semir ÖVER Üye	(İmza) Prof. Dr. Nazif ÇALIŞ Üye	(İmza) Prof. Dr. Deniz ERGÜDEN Raportör

M-1.