

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**LİDERLİK DAVRANIŞININ DUYGUSAL EMEK
VE YENİLİKÇİ İKLİM ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE SOSYAL SERMAYE İLE
ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ARACILIK
ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

İSA BAYHAN

2502140322

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. ORHAN AKOVA

İSTANBUL, 2018



DOKTORA

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : İSA BAYHAN

Numarası : 2502140322

Anabilim/Bilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Danışman : PROF. DR. ORHAN AKOVA

Tez Savunma Tarihi : 14.12.2018

Tez Savunma Saati : 14:00

Tez Başlığı : LİDERLİK DAVRANIŞININ DUYGUSAL EMEK VE YENİLİKÇİ İKLİM
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE SOSYAL SERMAYE İLE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ARICILIK
ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. FÜSUN İSTANBULLU DİNÇER		Kabul
2- PROF. DR. ORHAN AKOVA		Kabul
3- DOÇ. DR. ERKAN TAŞKIRAN		Kabul
4- DOÇ. DR. EMRAH ÖZKUL		Kabul
5- DR. ÖĞR. ŞEHNAZ DEMİRKOL		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. GÜREL ÇETİN		
2- DOÇ. DR. SEMRA AKTAŞ POLAT		

ÖZ

LİDERLİK DAVRANIŞININ DUYGUSAL EMEK VE YENİLİKÇİ İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE SOSYAL SERMAYE İLE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

İSA BAYHAN

Liderler, organizasyonlarda amaçlara ulaşmak için çalışanlarını ve takım arkadaşlarını yönlendiren kişilerdir. Sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklim işletmeler için önemli maddi olmayan değerlerdir. Bu çalışmanın temel amacı liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolünün incelenmesidir. Bununla birlikte, liderlik davranışının sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisi ile aracı değişkenler olan sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin duygusal emek ve yenilikçi iklime etkileri ortaya konulmuştur. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden betimsel ve ilişkisel tarama yöntemine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreni İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri olarak belirlenmiş ve istatistiki sorgulamalar için 548 geçerli anket verisi kullanılmıştır. Araştırmada yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak ortaya konulan araştırma modeli sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermayenin tam aracılık rolü olduğu, liderlik davranışının duygusal emek üzerindeki etkisinde entelektüel sermayenin tam aracılık rolü olduğu, yenilik iklimine etkisinde ise kısmi aracılık etkisi oluşturduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel değişkenlere yönelik algıların cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar oluşturmadığı gözlenirken yaş, eğitim durumu, aylık gelir, departman, unvan/statü, işletme yapısı ve deneyim süresine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda belirlenen istatistiki bulgular ve ilişkiler tartışılarak araştırmacılara ve işletmelere önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik davranışı, Sosyal Sermaye, Entelektüel Sermaye, Duygusal emek, Yenilikçi İklim.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF SOCIAL CAPITAL AND INTELLECTUAL CAPITAL IN THE EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIOR ON EMOTIONAL LABOUR AND INNOVATIVE CLIMATE: A STUDY IN HOTEL ENTERPRISES

İSA BAYHAN

Leaders are people who lead their employees and teammates to achieve goals in organizations. Social capital, intellectual capital, emotional labor and innovative climate are important intangible values for businesses. The main purpose of this study is to examine the mediating role of social capital and intellectual capital in the effect of leadership behavior on emotional labor and innovative climate. In addition, the effects of leadership behavior on social capital, intellectual capital, emotional labor and innovative climate, the mediating variables social capital and intellectual capital on emotional labor and innovative climate are determined. The research was carried out in accordance with descriptive and relational research models in quantitative research methods. The research sample was determined as five-star hotels operating in Istanbul and 548 valid survey data were used for statistical analysis. In this research, the research model which was presented by using structural equation modeling was questioned. As a result of the study, it was determined that social capital had a fully mediating role in the effects of leadership behavior on emotional labor and innovative climate; intellectual capital had a fully mediating role in the effect of leadership behavior on emotional labor, intellectual capital had a partial mediating role in the effect of leadership behavior on innovative climate. In addition, it was observed that perceptions related to organizational variables did not occur significant differences according to gender variable, but they were significantly different according to age, educational status, monthly income, department, position / status, hotel business type and duration of experience. In consequence of the research, the findings and relationships were discussed and suggestions were offered to researchers and enterprises.

Key Words: Leadership Behavior, Social Capital, Intellectual Capital, Emotional Labour, Innovative Climate.

ÖNSÖZ

Sosyal, ekonomik ve teknolojik olanaklardaki gelişmeler işletmelerin çalışanlarından yüksek düzeyde verim almasını, kaynaklarını doğru kullanmalarını, değişen piyasa koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmek için rekabet gücü elde etmelerini zorunlu kılmıştır. Rekabet halinde oldukları alternatiflerin öne geçmek isteyen işletmeler bünyelerindeki işgücüne yönelerek istihdam sağladıkları insanların yönetsel süreçlerle uyumlu, işletme yapısını anlamak ve koşullarına uyum sağlamak hususlarında başarılı, örgütün kaynaklarını faydalı şekilde kullanabilen, organizasyonu da belirtilen unsurlar çerçevesinde olumlu etkileyerek geliştirebilen çalışanlar olmasına odaklanmıştır. Organizasyon yapılarındaki maddi ve maddi olmayan kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanabilen işletmeler düşük maliyetlerle yüksek karlar elde etmiştir. Ayrıca ürün ve faaliyet süreçlerini geliştirerek yenilikçi yaklaşımlarla büyük pazar paylarına ulaşabilmiştir.

Liderlik davranışları, liderlik rolünün işletmelerdeki yönetsel bir merkez olması sebebiyle çalışanları, işletme olanaklarını, kaynaklarını ve değerlerini etkilemektedir. Sosyal sermaye unsuru oluşturulan ağların organizasyonlardaki bilgi ve kapasite aktarımlarına katkısı yoluyla, entelektüel sermaye elde edilen bilgi, deneyim ve süreç unsurları etkisiyle işletmelerde amaçlara ulaşılmasında belirleyici olmaktadır. Duygusal emek ve yenilikçi iklim ise işletmelerde verimlilik, etkin kaynak kullanımı, gelişim kapasitesinin ve rekabet gücünün artması bağlamında önemsenilmesi gereken bir konumdadır.

Liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolünün incelenmesi yapılan araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çalışmada liderlik davranışının sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisi ile sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin duygusal emek ve yenilikçi iklime etkileri belirlenerek liderlik davranışının duygusal emek yenilikçi iklime etkisinde entelektüel sermaye ve duygusal emek unsurlarının aracılık rolü araştırılmıştır.

Araştırma konusu dört temel bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde liderlik davranışına ilişkin kavramsal bilgiler, liderliğin tanımı, liderlik kavramının gelişim

süreci, liderlik yaklaşımları hususları ve ilgili çalışmalar ifade edilmiştir. İkinci bölümde aracı değişkenler olan sosyal sermaye ve entelektüel sermaye kavramlarına yönelik bilgiler verilmiş, sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin tanımları, alanyazındaki gelişme süreçleri, etkilendikleri faktörler ve kavramlarla ilgili çalışmalar belirtilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmada bağımlı değişkenler olarak ele alınan duygusal emek ve yenilikçi iklim kavramlarının tanımları, gelişimleri, yaklaşımlarında gözlenen önemli aşamalar ve içeriğindeki faktörler gibi hususlar anlatılarak kavramlarla ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise yapılan araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, bulgu ve sorgulama sonuçları sunularak işletme ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Akademik hayatımın en önemli dönüm noktalarından biri olan doktora tezi yazma sürecindeki destek ve katkılarından dolayı değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Orhan AKOVA hocama içtenlikle teşekkür ederim. Ayrıca doktora eğitimin boyunca bilgi ve deneyimleriyle öğrencilerine yol gösterip ışık tutan Sayın Prof. Dr. Füsun İSTANBULLU DİNÇER hocama ve tez izleme sürecinde araştırmama ilgiyle yaklaşip değerlendirmeleriyle destek olan Sayın Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN hocama minnet ve hürmetlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI

1.1. LİDERLİK KAVRAMI	6
1.2. LİDERLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ.....	8
1.3. LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ÖNEMİ	11
1.4. LİDERLİK TEORİLERİ.....	12
1.4.1. Özellikler Teorisi	13
1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	14
1.4.2.1. Iowa State Üniversitesi Araştırmaları	15
1.4.2.2. Ohio Üniversitesi Araştırmaları	16
1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	16
1.4.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli	17
1.4.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	18
1.4.2.6. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	19
1.4.2.7. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	20
1.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri	21
1.4.3.1. Yol Amaç Teorisi.....	21
1.4.3.2. Fielder'in Durumsallık Teorisi.....	22
1.4.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Modeli	23
1.4.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi.....	24
1.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi	25
1.4.3.6. Çok Faktörlü Liderlik Teorisi	27
1.5. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	28
1.5.1. Dönüşümcü Liderlik	28

1.5.2.	İşlemsel Liderlik	31
1.5.3.	Serbesiyetçi Liderlik	33
1.5.4.	Karizmatik Liderlik.....	33
1.5.5.	Vizyoner Liderlik.....	35
1.5.6.	Paternalist Liderlik.....	35
1.5.7.	Hizmetkar Liderlik.....	36
1.5.8.	Kültürel Liderlik	37
1.5.9.	Etik Liderlik	39
1.5.10.	Otantik Liderlik.....	40
1.5.11.	Quantum Liderlik.....	42
1.6.	LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	43
1.7.	LİDERLİK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	44

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL SERMAYE VE ENTELEKTÜEL SERMAYE

2.1.	SOSYAL SERMAYE	69
2.1.1.	Sosyal Sermayenin Gelişimi	71
2.1.1.1.	Pierre Bourdieu ve Sosyal Sermaye.....	73
2.1.1.2.	James Coleman ve Sosyal Sermaye	74
2.1.1.3.	Robert Putnam ve Sosyal Sermaye	75
2.1.2.	Sosyal Sermayenin Özellikleri.....	76
2.1.3.	Sosyal Sermayenin Boyutları.....	79
2.1.3.1.	Yapısal Sosyal Sermaye.....	80
2.1.3.2.	İlişkisel Sosyal Sermaye	81
2.1.3.3.	Bilişsel Sosyal Sermaye.....	82
2.1.4.	Sosyal Sermayenin İşletmeler İçin Önemi	83
2.1.5.	Sosyal Sermayeyi Oluşturan Unsurlar	84
2.1.5.1.	Karşılıklılık ve Güven.....	85
2.1.5.2.	Normlar	87
2.1.5.3.	Sosyal İlişkiler ve Ağlar.....	88
2.1.6.	Sosyal Sermaye İle İlgili Çalışmalar.....	89
2.2.	ENTELEKTÜEL SERMAYE	103
2.2.1.	Entelektüel Sermayenin Tanımı	104
2.2.2.	Entelektüel Sermayenin Gelişimi.....	107

2.2.3.	Entelektüel Sermayenin İşletmeler İçin Önemi	108
2.2.4.	Entelektüel Sermayenin Unsurları	110
2.2.4.1.	İnsan Sermayesi ve Unsurları	111
2.2.4.2.	Yapısal Sermaye ve Unsurları.....	117
2.2.4.3.	Müşteri Sermayesi.....	121
2.2.5.	Entelektüel Sermaye İle İlgili Çalışmalar	125

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE YENİLİKÇİ İKLİM

3.1.	DUYGUSAL EMEK	136
3.1.1.	Duygu ve Emek Kavramları	138
3.1.2.	Duygusal Emek.....	138
3.1.3.	Duygusal Emek Yaklaşımları	141
3.1.3.1.	Hoschild Yaklaşımı.....	141
3.1.3.2.	Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı	142
3.1.3.3.	Morris ve Feldman Yaklaşımı.....	143
3.1.3.4.	Grandey Yaklaşımı	143
3.1.4.	Duygusal Emek Davranışları	144
3.1.4.1.	Yüzeysel Davranış	144
3.1.4.2.	Derinlemesine Davranış.....	145
3.1.4.3.	Samimi Davranış.....	146
3.1.5.	Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler.....	147
3.1.5.1.	Bireysel Faktörler.....	147
3.1.5.2.	Örgütsel Faktörler	151
3.1.6.	Duygusal Emek İle İlgili Çalışmalar.....	153
3.2.	YENİLİKÇİLİK İKLİMİ.....	163
3.2.1.	Örgüt İklimi Kavramı.....	165
3.2.2.	Örgütlerde Yenilikçilik İklimi ve Yaratıcılık.....	167
3.2.3.	Yenilikçi İklimin Önemi	170
3.2.4.	Yenilikçilik İklimi Modelleri	172
3.2.4.1.	Ekvall'in Yaratıcı İklim Modeli.....	172
3.2.4.2.	Seigel ve Kaemmerer'in Örgütlerde Yeniliğe Destek Algısı.....	173
3.2.4.3.	Crespell ve Hansen'in Yenilikçi İklim Modeli	174
3.2.4.4.	Diğer Modeller.....	177

3.2.5.	Yenilikçi İklim İle İlgili Çalışmalar	179
--------	---	-----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK DAVRANIŞININ DUYGUSAL EMEK VE YENİLİKÇİ İKLİME ETKİSİ ÜZERİNDE SOSYAL SERMAYE İLE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	188
4.2.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	189
4.3.	ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	191
4.4.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE MODELİ.....	192
4.4.1.	Evren ve Örneklem	193
4.4.2.	Veri Toplama Aracı	196
4.4.3.	Verilerin Analizi	198
4.5.	ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	199
4.5.1.	Temel Hipotezler.....	199
4.5.2.	Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler	206
4.6.	BULGULAR.....	256
4.6.1.	Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri	256
4.6.2.	Demografik ve Tanımlayıcı bilgiler.....	275
4.6.3.	Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	277
4.6.4.	Temel Hipotezlerin Sorgulanması.....	287
4.6.5.	Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezlerin Sorgulanması	298
SONUÇ		349
KAYNAKÇA.....		360

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	44
Tablo 2. Liderlik Davranışı İle İlgili Çalışmalar.....	48
Tablo 3. Sosyal Sermaye İle İlgili Çalışmalar	92
Tablo 4. Entelektüel Sermaye İle İlgili Çalışmalar	127
Tablo 5. Duygusal Emek İle İlgili Çalışmalar	155
Tablo 6. Örgütlerde Yaratıcılık Özelliğini Güçlendiren ve Yaratıcılığa Engel Olan Unsurlar	168
Tablo 7. Yenilikçi İklim İle İlgili Çalışmalar	181
Tablo 8. Liderlik Etkinliği Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları.....	256
Tablo 9. Sosyal Sermaye Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları	257
Tablo 10. Entelektüel Sermaye Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları	257
Tablo 11. Turizmde Duygusal Emek Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları	258
Tablo 12. Yenilikçi İklim Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları	258
Tablo 13. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Liderlik Etkinliği Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	259
Tablo 14. Liderlik Etkinliği Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri	261
Tablo 15. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Sosyal Sermaye Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	263
Tablo 16. Sosyal Sermaye Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri	264
Tablo 17. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Entelektüel Sermaye Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	266
Tablo 18. Entelektüel Sermaye Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri	268
Tablo 19. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Duygusal Emek Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	269
Tablo 20. Turizmde Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri	270
Tablo 21. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Yenilikçi İklim Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	272

Tablo 22. Yenilikçi İklim Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri	274
Tablo 23. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler.....	275
Tablo 24. Katılımcıların Çalıştığı İşletmeler ile İlgili Bilgiler	276
Tablo 25. Lider Etkinliği Analizi, Sosyal Sermaye, Entelektüel Sermaye, Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Ölçeklerinden Elde Edilen Sonuçlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları.....	278
Tablo 26. Hipotez Testi Sonuçları	290
Tablo 27. İyi Uyum Değerleri.....	291
Tablo 28. Aracılık Testi Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları.....	294
Tablo 29. Aracılık Testi Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları.....	297
Tablo 30. Demografik Karşılaştırma Hipotezlerinin Sonuçları	298
Tablo 31. Lider Davranışı Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	299
Tablo 32. Lider Davranışı Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	300
Tablo 33. Lider Davranışı Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	301
Tablo 34. Lider Davranışı Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	302
Tablo 35. Lider Davranışı Algılarının Turizme Yönelik Eğitim Durumu Göre Karşılaştırılması	303
Tablo 36. Lider Davranışı Algılarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması	304
Tablo 37. Lider Algılarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması	305
Tablo 38. Lider Davranışı Algılarının Unvan/Statüye Göre Karşılaştırılması.....	308
Tablo 39. Liderlik Davranışı Algılarının İşletmenin Yapısına Göre Karşılaştırılması	309
Tablo 40. Lider Davranışı Algılarının Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması	310
Tablo 41. Sosyal Sermaye Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	311
Tablo 42. Sosyal Sermaye Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	312
Tablo 43. Sosyal Sermaye Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	313
Tablo 44. Sosyal Sermaye Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	313
Tablo 45. Sosyal Sermaye Algılarının Turizme Yönelik Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	314
Tablo 46. Sosyal Sermaye Algılarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması.....	315
Tablo 47. Sosyal Sermaye Algılarının Departmana Göre Karşılaştırılması	316
Tablo 48. Sosyal Sermaye Algılarının Unvan/Statüye Göre Karşılaştırılması	318
Tablo 49. Sosyal Sermaye Algılarının İşletme Yapısına Göre Karşılaştırılması	318
Tablo 50. Sosyal Sermaye Algılarının Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması	319

Tablo 51. Entelektüel Sermaye Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	320
Tablo 52. Entelektüel Sermaye Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	320
Tablo 53. Entelektüel Sermaye Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	321
Tablo 54. Entelektüel Sermaye Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	322
Tablo 55. Entelektüel Sermaye Algılarının Turizme Yönelik Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	323
Tablo 56. Entelektüel Sermaye Algılarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması	324
Tablo 57. Entelektüel Sermaye Algılarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması..	325
Tablo 58. Entelektüel Sermaye Algılarının Unvan/Statüye Göre Karşılaştırılması.....	327
Tablo 59. Entelektüel Sermaye Algılarının İşletme Yapısına Göre Karşılaştırılması	327
Tablo 60. Entelektüel Sermaye Algılarının Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması	328
Tablo 61. Duygusal Emek Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	329
Tablo 62. Duygusal Emek Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	330
Tablo 63. Duygusal Emek Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	331
Tablo 64. Duygusal Emek Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	331
Tablo 65. Duygusal Emek Algılarının Turizme Yönelik Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	332
Tablo 66. Duygusal Emek Algılarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması.....	333
Tablo 67. Duygusal Emek Algılarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması	334
Tablo 68. Duygusal Emek Algılarının Unvan/Statüye Göre Karşılaştırılması	336
Tablo 69. Duygusal Emek Algılarının İşletmenin Yapısına Göre Karşılaştırılması.....	336
Tablo 70. Duygusal Emek Algılarının Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması	337
Tablo 71. Yenilikçi İklim Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	338
Tablo 72. Yenilikçi İklim Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	339
Tablo 73. Yenilikçi İklim Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	340
Tablo 74. Yenilikçi İklim Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	341
Tablo 75. Yenilikçi İklim Algılarının Turizme Yönelik Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	342
Tablo 76. Yenilikçi İklim Algılarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması.....	343
Tablo 77. Yenilikçi İklim Algılarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması	344
Tablo 78. Yenilikçi İklim Algılarının Unvan/Statüye Göre Karşılaştırılması	346
Tablo 79. Yenilikçi İklim Algılarının İşletme Yapısına Göre Karşılaştırılması	347
Tablo 80. Yenilikçi İklim Algılarının Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması.....	348

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Likert'in Sistem-4 Yaklaşımı.....	18
Şekil 2. Blake ve Mouton'un Liderlik Davranışları Matrisi	19
Şekil 3. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	20
Şekil 4. Güç Kaynaklarının Çeşitli Olgunluk Seviyelerindeki Etkileri	24
Şekil 5. Takipçilerin Olgunluk Seviyeleriyle İlişkilendirilmiş Liderlik Tarzları.....	25
Şekil 6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	26
Şekil 7. Çok katmanlı Kültürlerarası Etkileşim Modeli.....	38
Şekil 8. Yenilikçilik Kültürü / İklimi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	164
Şekil 9. Scott ve Bruce'un Yenilikçi Davranış Modeli.....	177
Şekil 10. Araştırma Modeli.....	193
Şekil 11. Liderlik Etkinlik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model	260
Şekil 12. Sosyal Sermaye Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model	264
Şekil 13. Entelektüel Sermaye Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model	267
Şekil 14. Turizmde Duygusal Emek Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model	270
Şekil 15. Yenilikçi İklim Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model	273
Şekil 16. Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Analizi Hipotez Sorgulaması Sonuçları	289
Şekil 17. Lider Davranışının Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen YEM Modeli, $\chi^2=91,721$; Sd=20.....	292
Şekil 18. Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen YEM Modeli, $\chi^2=306,458$; Sd=67	292
Şekil 19. Lider Davranışı İle Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Arasındaki İlişkide Sosyal Sermayenin Aracılık Rolünü Test Etmek İçin Geliştirilen YEM Modeli, $\chi^2=348,480$; Sd=109	293
Şekil 20. Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen YEM Modeli, $\chi^2=119,817$; Sd=27	295
Şekil 21. Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen YEM Modeli, $\chi^2=306,458$; Sd=67	296

Şekil 22. Liderlik Davranışı İle Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Arasındaki İlişkide Entelektüel Sermayenin Aracılık Rolünü Test Etmek İçin Geliştirilen YEM Modeli, χ^2 =429,312; Sd=104.....	297
--	-----



GİRİŞ

Turizm, insanların seyahatleri boyunca ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetleri karşılayan, ekonomiler içerisinde oluşturduğu gelirle, istihdamla ve sosyal yaşama yönelik sağladığı hizmetlerle büyük ve etkili bir sektördür. Otel işletmeleri ise insanların seyahatleri boyunca barınma ihtiyacını karşıladıkları, bunun yanında yeme-içme, eğlenme, dinlenme, sosyalleşme, çeşitli organizasyonlara katılma gibi faaliyetlerde bulundukları işletmeler olarak turizm sektörünün temel unsurlarından biridir. Turizm ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerle birlikte değişerek kapsamını genişletmiş ve turistik ürünün içeriği çeşitlenmiştir. Bu durum turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yapılarını, hedeflerini ve insanların hayatlarında karşıladıkları anlamı yeniden ele almalarına sebep olmuştur. Küresel rekabet koşullarının da etkisiyle ürünlerini çeşitlendirmek, hizmet kalitelerini iyileştirmek, tüketici tercihlerini dikkatle izlemek ve kaynaklarını verimli şekilde kullanmak zorunda kalan turizm işletmeleri modern koşullara uyum sağlayarak gelişmiştir. Otel işletmeleri mevcut ekonomik koşulları, sosyal ihtiyaç ve beklentileri, teknolojik gereksinimleri işletmelerini tercih eden müşterilere hizmetlerinde hem de işletmeleri bünyesinde çalışan işgücünü yönetmelerinde göz önünde bulundurmaları zorunluluğunu dikkate almıştır.

Otel işletmelerinin hizmetlerindeki emek yoğun nitelik işletme bünyelerindeki işgücünün faaliyet süreçlerinde organizasyonun temel kaynaklarından olmasını sağlamaktadır. Turistlerin rezervasyonlarını yapmak amacıyla işletme ile kurdukları iletişimden işletmeden ayrıldıkları zamana kadar otellerden yararlandıkları hizmetlerin büyük çoğunluğu insan unsurunun hizmet ve desteklerini gerektirmektedir. Bu durumu gözlemleyen otel işletmeleri, işletmenin işgücünü etkin ve verimli bir şekilde yöneterek örgütsel amaçları için en fazla kazanımı sağlamaya yönelmiştir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ürettiği bilgi birikiminden yararlanan otel işletmecileri yönetsel becerilerini, örgüt yapılarını, örgüt kültürlerini, işletmelerindeki performansı, organizasyonda çalışanların işletmeye katkılarını, işletmenin insan sermayesinin işletme değeri içerisindeki yerini ve belirtilen

konulardaki uzmanların çalışmalarını sürekli incelemişlerdir. Yönetim organizasyon ve örgütsel davranış araştırmacıları için ise otel işletmeleri farklılaşan yönetim ve faaliyet süreçleri ile işgücünün sektöre özgü çalışma koşulları yüzünden özgün bir araştırma alanı niteliği kazanmıştır.

Liderler, organizasyonlarda belirli amaçlara ulaşmak için çalışanlarını, ekiplerini veya takipçilerini yönlendiren kişilerdir. Organizasyonlarda liderlerin karar verebilme, tercihlerde bulunabilme, vizyon oluşturabilme, vizyonu çeşitli stratejilerle gerçekleştirebilme, işletme kaynaklarını kullanabilme, astlarını ve çalışanlarını motive edebilme, beraberindekilerin güç ve yeteneklerini açığa çıkarabilme, yetki paylaşımı yapma ve kadroları şekillendirebilme gibi yetkilerinin olması lider davranışlarının işletmeler için önemli olmasını sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerin rekabetçilik niteliklerinde, politik ve stratejik kararlarında liderler etkili ve belirleyici olabilmektedir. Bu nedenle organizasyonların liderlik etkilerini doğru yönetmesi ve işletme kaynaklarının verimli şekilde kullanılmasını sağlaması mevcut ekonomik ve sosyal koşullarda zorunlu hale gelmiştir. Liderlik etkilerinin doğru yönetilmediği ve faaliyet süreçlerine en uygun liderlik tarzlarının kullanılmadığı organizasyonların başarısız olmasını veya karlılık potansiyellerinin tamamına ulaşamaması kaçınılmazdır.

İşletme ve organizasyonların çalışanları, üyeleri ve paydaşlarıyla, tedarikçileriyle ve müşterilerle ilişkilerini iyi yönetebilmeleri, işletme içinde sosyal ağları başarılı oluşturup etkin şekilde kullanabilmeleri, bilişsel ve entelektüel kaynaklarının korunması ve geliştirilmesi işletmelerde liderlik davranışlarının etkin şekilde yönetilmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu yüzden organizasyonlarda sergilenen liderlik davranışlarının sosyal sermaye ve entelektüel sermayeye etkisinin incelenmesi gerekmektedir. Sosyal sermaye, insan topluluklarında iletişim ve bağların işlevsel ve etkin şekilde kullanılmasını, belirli norm ve davranış kalıpları oluşturularak ilişkilerde güven unsuru sağlanmasını, sosyal etkileşim ve bağlardan toplum üyelerinin amaçları doğrultusunda faydalanılmasını ifade etmektedir. İşletme ve organizasyonlar belirli amaçlar doğrultusunda ortaya çıktığı için bünyelerinde insanların birbirleriyle ve organizasyon dışındaki insanlarla oluşturdukları sosyal ağlar işletmeler için bir değer haline gelmektedir.

Organizasyonlar sosyal sermayesi yoluyla örgüt içinde işbirliği, uyum ve sinerjiyi sağlarken, örgüt dışında paydaşlarıyla ilişkilerini, kaynak teminlerini, ticari ilişkilerini gerçekleştirmekte, yönetsel ve ilişkisel gereksinimlerini karşılamaktadır.

Entelektüel sermaye organizasyonların sahip olduğu bilgi, deneyim gibi maddi olmayan ve işletme için değer unsuru oluşturan birikim, kaynak ve rekabet yeteneği unsurlarıdır. İşletmeler faaliyet süreci boyunca bilgi ve deneyim edinerek maddi olmayan kaynaklarını genişletmektedir. İşletmeler örgüt yapıları, üretim stratejileri, iş zenginleştirme uygulamaları gibi sayısız iş ve uygulamada deneyim kazanarak ve doğrudan ticari ortaklıklarla bilgi edinerek faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmelerin edindikleri bilgi ve değer unsurları işletmenin entelektüel sermayesini oluşturmaktadır. İşletmeler entelektüel sermayelerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlayabilmekte ve faaliyetleri başarılı şekilde sürdürebilmektedir.

Duygusal emek, özellikle müşterilerle sürekli etkileşim gerektiren iş ve faaliyetlerde duygu durumunun işletme standartları çerçevesinde değiştirilerek müşterilere yansıtılması için harcanan çaba ve emektir. İşletmelerde müşteriler ile kurulan iletişimlerin yoğun ve kimi zaman yorucu bir emek gerektirerek gerçekleştirilmesi çalışanlar için tercih edilmeyecek veya hoşnutsuz olunabilecek bir unsur olabilmektedir. Bununla birlikte, sunulan hizmetlerin hoşgörü, yakın ilgi gerektirebildiği sektör ve iş alanlarında bir takım hizmet standartları belirlenmesi ve uygulanması gerekebilmektedir. Duygusal emek unsurları eğitim, sağlık, turizm gibi insan ve müşteri odaklı faaliyet alanlarında artmaktadır.

Serbest piyasada organizasyonların ürünlerini geliştirmeleri işletme yapılarını yeni pazar koşullarına entegre edebilmelerini gerektirmektedir. İşletmelerin yeni ürünler ortaya koyabilmesi, yenilikçi süreçler geliştirmeleri, değişen rekabet koşullarına hızla ayak uydurabilmeleri işletmelerde yenilikçi bir örgüt iklimi oluşması yoluyla gerçekleşmektedir. İşletme kaynaklarının yenilikçi fikir ve uygulamaları desteklemesi, yenilikçi takım çalışmaları oluşturulması, örgüt içinde yenilikçi tutum ve davranışların gelişerek benimsenmesi şeklinde gözlenebilen yenilikçi iklimin işletmenin sosyal sermayesi ve entelektüel sermayesinden etkilenmesi mümkündür. İşletmeler sosyal sermayelerini geliştirdikçe örgüt içi ve örgüt dışı yeni fikirlerin

işletmeye ulaşıp gerçekleştirilmesi kolay olabilmektedir. Entelektüel sermaye ise bilgi, deneyim ve değerleri belirten bir olgu olduğu için mevcut bilgi birikiminin yenilik ve ilerlemelere kaynak teşkil edebilmesi varsayıldığında entelektüel sermayenin yenilikçi iklimi etkilemesi gerekir.

İşletmelerde lider rolündeki insanların davranışları süreçlerin verimli şekilde gerçekleşmesinde, işörenlerin becerilerinin gelişmesinde, organizasyon faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanması etkili olmaktadır. Sosyal sermaye ve entelektüel sermaye işletmelerin somut olmayan değerleri olarak organizasyon amaçlarında birer kaynak rolü oynar. Dolayısıyla sosyal sermaye ve entelektüel sermaye işletme faaliyet sürecinin her aşamasında etkilidir. Duygusal emek ve yenilikçi iklim örgütün bulunduğu durumunda olmasını sağlayan ve geleceğe yönelik politikalarını etkileyen unsurlardır. Liderlik davranışının sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklime etkilerinin ortaya konulması işletme faaliyetlerinde belirtilen değişkenlerin doğru ele almasına olanak sağlayacaktır. İşletme işletmelerde sosyal sermaye ve entelektüel sermaye oluşumunda liderlik davranışlarının belirlenen hedeflere uygun şekillendirilmesi sağlayacaktır. Bununla birlikte, duygusal emek ve yenilikçi iklim düzeylerini artırmak için uygulanacak girişimlerin başarılı şekilde belirlenmesi mümkün olabilecektir. Liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolünün sorgulanması ise söz konusu ilişkide sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin etkili birer değişken olarak ele alınma durumunu açıklığa kavuşturmaktadır. Dolayısıyla araştırma problemi akademik olarak özgün ilişkiler ortaya koyarken ileriki araştırmaları yönlendirebilecektir. Bu nedenle liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolü otel işletmeleri örnekleminde ele alınmıştır. Gerçekleştirilen araştırmanın modelinde liderlik davranışının sosyal sermaye ve entelektüel sermayeye etkisi, liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisi, sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisi incelenmiştir. Yönetim organizasyon, örgütsel davranış ve turizm işletmeciliği alanyazınlarında gerek ulusal ve gerek uluslararası yayınlarda belirtilen değişkenler arasındaki ilişkilerin mevcut çalışmada ele aldığı şekilde ortaya konulduğu bir

Çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple liderlik davranışı, sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkinin incelenmiştir. Örgütsel değişkenlerin demografik değişkenlerle ilişkileri sorgulanarak araştırma problemi kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden betimsel ve ilişkisel tarama yöntemine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreni İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri olarak belirlenmiş ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak ortaya konulan araştırma modeli sorgulanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik davranışı hususuna ilişkin kavramsal içerik ve araştırma problemiyle ilgili çalışmalar, ikinci bölümünde modelde aracı değişkenlik rolleri incelenen sosyal sermaye ve entelektüel sermaye etkenlerine yönelik kavramsal içerik ve yapılan araştırmalar ele alınmıştır. Üçüncü bölümünde araştırmanın bağımlı değişkenleri olan duygusal emek ve yenilikçi iklime ilişkin kavramsal içerik ve gerçekleştirilen incelemeler ortaya konulmuştur. Dördüncü bölümde İstanbul’da 5 yıldızlı otel işletmeleri örnekleminde liderlik davranışı ile duygusal emek ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkide sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolünün incelendiği, bununla birlikte, değişkenlerin demografik değişkenlere göre karşılaştırıldığı ve aralarındaki ilişkilerin yol analiziyle incelediği araştırma kısmı bulunmaktadır. Beşinci bölümde ise araştırma sonuçları ortaya konularak değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK DAVRANIŞI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik insan yaşamının ve toplumsal beklentilerin doğal bir parçasıdır. İlk insan toplulukları gruplar halinde yaşadığı günden beri insanlar liderlik figürüne ihtiyaç duymaktadır. Zamana ve toplumsal yaşamın beklentilerine göre, sorumluluk alan kişilerin kim olduğu ve nerede olduğuna bakılmaksızın, doğru lider özellikleri ve davranışları olarak tanımlanabilecek unsurlar gözlenmiş ve çalışmalarla ortaya konulmuştur. Yönetime ilişkin bilimsel gelişmeleri takiben yönetici ve lider şeklinde olmak üzere iki farklı yönetme konsepti ortaya çıkmıştır. Şirket ve kuruluşların resmi yapıları profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyarken, doğal liderler rekabetçi dünyada grupların yönlendirilmesi ve karların artırılması için daha önemli hale gelmiştir. Ayrıca toplum ve kuruluşlar daima sorgulayan, analiz eden, düşünen ve geliştiren liderlere ihtiyaç duymuştur (Shalgynbayeva, 2012: 554). Bu sebepler insanların yeni liderlik modelleri ortaya çıkarmasına ve liderliğin etkilerini kişisel ve profesyonel etkileriyle açıklayan çalışmalar yapmasına neden olmuştur

Liderlik konusunda araştırmaların fazla olmasına rağmen liderlik konusunun tüm yönleriyle açıklandığı söylenemez. Liderlik davranış şekilleri işletme çalışanlarının örgüte bağlılığı, güdülenmesini, işletmede yenilikçiliğin desteklenmesini, verimliliğin artmasını etkilediği için örgüt performansını etkileyen temel unsurlardan biri olarak faaliyetlerde önemli rol oynar. Ayrıca liderin örgüte ait kaynakların idaresinden sorumlu olması stratejik karar süreçlerini, vizyon ve misyonu, hedeflerin belirlenmesini ve belirlenen işletme hedeflerine ulaşılmasını etkilemektedir. Liderin özellik ve davranışları durumsal unsurlar ile birleşerek işletmedeki faaliyetlerde uyumu, iş tatminini ve süreçlerin etkinliğini artırarak çalışanların tutumlarını etkilemektedir (Gümüş, Korkutata ve Göktaş, 2015: 54). Bu durum liderliği amaçların gerçekleşmesinde ve örgütün yöneldiği hedeflere istenen şekilde ulaşılmasında etkili ve önemli hale getirmektedir

Bilinen liderlik tanımları liderin bazı özelliklerini tanımlamıştır. Örneğin, liderin beraberindekileri amaçların gerçekleşmesi için çalışmaya ikna etmesi gibi. Bununla birlikte, liderin hangi durumlarda daha etkili olduğu, hangi örgüt içi değişkenlerin lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi etkilediği tamamen açıklanabilmiş değildir. Ayrıca ortaya konan çerçeve çevresel, sosyal ve kültürel çeşitli koşullardan etkilenebildiği için liderlik konusundaki analizlerin ve yaklaşımların incelenmesi gereksinimi sürmektedir (Chandler and Chandler, 2013: 6).

Liderlik farklı uzmanlık alanlarında bir konu olarak ele alınan çok yönlü bir kavram olsa da çoğu kez içeriğinde üç unsur bulunur: lider, takipçileri ve durum. Bu yüzden sayısız tanımla olsa da bu tanımlar liderliğin bir süreç olduğu noktasında kesişirler. Bu noktadan hareketle liderlik, organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için takipçileri etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, köken olarak İngilizce'deki "lead" kelimesinden türemiş olup Türkçe'deki önderlik, öncülük kavramlarıyla aynı anlamdadır (Eraslan, 2004: 110). Fiedler (1967) liderliği, organizasyon üyelerini yönlendirme ve koordine etme şeklide tanımlamıştır. Baas (1985) e göre ise liderlik, takipçileri dönüştürme ve onlara gösterilen amaçlara bağlama etkinliğidir. Modern teoriler liderliği liderin davranış ve yetenekleri ile tanımlamaktan vazgeçip lider, örgüt üyeleri ve durumlar arasında gerçekleşen çok boyutlu ilişkiler ve iletişimler olarak ele almaya başlamıştır. Liderin eğitilebildiğini ve geliştirilebildiğini savunmuşlardır (Gül, 2012: 194). Liderlik daima farklı tanımlamalar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Parygin (1971)'e göre lider, bir topluluğun idaresi için aniden ortaya çıkıp söz konusu olağan veya olağandışı durumda temel amaçların gerçekleşmesi için topluluğa yardım eden etkileyici kişi ve figürdür (Shalgynbayeva, 2012: 552).

Kaya (1996) liderliği, amaçları ulaşmak için bireyleri veya grupları koordine ederek yönlendirme niteliği olarak tanımlamıştır. Erçetin (2000) ise insanları düşünsel, fiziksel veya duygusal olarak etkileyip amaç ve hedeflere ulaşılması için organizasyon etkinliklerini gerçekleştirme süreci olarak açıklamıştır. (Turabik, 2012: 210). Lider, grup üyelerinin fikir, düşünce, yetenek ve inançlarını bir araya getirerek bir hedefe yönlendirme becerisine sahip olan kişidir. Bu yönüyle lider ekibindeki insanları belirli bir amaca götürmekle kalmaz, tutum ve kararlarıyla organizasyona ve organizasyonsaki süreçlere kişilik kazandırır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

Liderlik; istek, amaç bağılılığı ve motivasyon gibi durumları beraberinde getiren bir unsur olarak 1900’lü yıllardan itibaren çalışılmaktadır. Lider, ortak düşünce ve istekleri belirli amaçların gerçekleşmesi için kullanan ve beraberindeki topluluk üyelerinin güçlerini bu amaçlar etrafında birleştiren kişidir. Liderlik konusunda öncelikli iki unsur lider ve takipçileri olmakla birlikte, liderlik çalışmalarında takipçiler öncelikle pasif ve yönlendirilen bir kitle konumundayken zaman içinde gelişen çağdaş liderlik yaklaşımlarında liderle etkileşim halinde olan bir topluluk konumunda değerlendirilmeye başlanmıştır. Liderlik işletme ve yönetim literatürleri dışında psikoloji, felsefe, politika ve sosyoloji gibi alanlarda da önem verilen bir kavramdır. Yönetim alanında liderlik; özellikler, davranışlar, rol ve pozisyon ilişkileri, örgüt kültürü ile etkileşimi gibi unsur ve ilişkiler çerçevesinde değerlendirilip bir etki süreci şeklinde ele alınmaktadır (Buluç, 2009: 10).

Liderin etkin ve verimli olması süreçlerin sonuçlarına ilişkin çıktılarının ve beklentilerin çeşitli şekillerde olabilmesi yüzünden farklı içeriklerle tanımlanmıştır. Grubun performansı, topluluğun hedeflerine ulaşma, grubun devamlılığının sağlanması, grubun büyümesi, ekibin kriz vb. durumlara hazır olması, lidere ve grubun amaçlarına bağlılık gibi farklı kriterle liderliğin etkinliği ifade edilebilmektedir. Bununla birlikte, temel kabul edilen liderlik etkinliğine ilişkin belirleyici grup ve organizasyonun görevlerini başarıyla gerçekleştirmesi ve amaçlara ulaşılmasıdır. Ayrıca liderliğin etkinliği sıkça hedeflenen satış oranları, yatırımların geri dönüşü, üretkenlik, çıktı başı maliyet, satışlarda artış gibi performans beklentileri ile de değerlendirilebilmektedir (Erkutlu, 2008: 710).

1.2. LİDERLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ

Liderlik kavramı insan yaşamında kültürlerden toplumsal alanların tümüne etki eden bir kapsama sahiptir. İnsanın sosyal bir varlık olması büyük ve küçük her toplulukta liderlik ihtiyacı, koşulları ve deneyimlerini önemli kılmaktadır. İşletmeler, okullar, ülkeler gibi dünyadaki her etkileşim alanında liderlik olgusu ortaya çıkmakta ve insan yaşamını etkilemektedir. Bu yüzden Platon’dan Lao Tzu’ya, Max Weber’den Machiavelli’ye kadar sayısız düşünür toplumsal yaşamda liderliğin etkileyici gücünü ve önemli etkenlerini sorgulamıştır. Bununla birlikte 1900’lü yıllar ve sonra konunun bilimsel bir konsept ile şekillenmesi hız kazanmış ve liderlik konusundaki etkili

unsurlar ampirik çalışmalar artmıştır. Sonrasında ise liderlik üniversitelerde, kolejlerde, işletmelerde, iş hayatında ve diğerk pek çok alanda insanların eğitildiği ve farkındalıklarının artırıldığı bir konu haline gelmiştir (Chandler ve Chandler, 2013: xiii).

Liderliğin sorgulanması Antik Yunan dönemine kadar uzanır. Sokrates'e göre liderlik koşullara ve liderlikle ilgili yeterli bilgiye sahip olunmasına bağlıdır. Sokrates'ten bu güne liderlik hakkında sayısız çalışma yapılmıştır ve gelinen noktada liderlik, idarecilik konusunda baskın bir konuma sahiptir. Zaman ve koşullar sürekli değişmektedir. Organizasyonların algıları farklılaşırken sistemler daha esnek ve kompleks hale gelmektedir. Örgütler, organizasyon sistemleri ve üyelerinin örgüt amaçlarına ulaşmadaki önemini fark ettiği için çok boyutlu yönetim ve organizasyon sistemleri sürekli geliştirilmektedir (Shalgynbayeva, 2012: 551).

Küreselleşen dünyada rekabet koşullarının artması klasik yöneticilik yaklaşımların ötesinde yönetsel ihtiyaçlar ortaya çıkarmıştır. İşletmeler çalışanlarını işletme amaçlarına yönelik ikna ederek motive edebilen, ekibi ve takipçileriyle etkileşim içine girip sinerji ortaya çıkaran liderlere gereksinim duymaya başlamıştır. Bu sayede personeller görevlerini daha iyi yaparken işletme kaynakları da daha verimli kullanılabilir hale gelmesi işgören tatmini ile de birleşince örgütlerde performans ve verimliliklerde önemli artışlar sağlanabiliyor olması turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de liderlik süreçlerinde gelişmeleri yakından izleyip uygulamasına neden olmuştur (Kılıçlar ve Düzgün, 2014: 180). Liderlik, genel olarak işlerin diğerkleri yoluyla yaptırılmasının sağlanması olarak tanımlansa da sosyal ve kavramsal olarak kültür, cinsiyet, organizasyon gibi pek çok unsurun etkilediği çok boyutlu bir süreçtir. Liderlik sosyal bilimler dışında birçok alanda etkili olabilen bir unsurdur. Bununla birlikte, diğerk alanlardaki liderlik anlayışları ile sosyal bilimlerdeki liderlik kavramı şu noktada kesişir; düşünsel bir merkez olmak. Bunun nasıl sağlandığı ve ortaya çıkardığı etkiler ise daima sorgulanan ve söz konusu koşullar değişebildiği için farklılaşabilen etkenler olmuştur (Haslam, Reicher ve Platow, 2007: 20).

Mevcut teoriler liderlik konusunda öncelikle insan kişiliklerine odaklanmıştır. Daha sonra motive edici davranışlara yoğunlaşılıp öngörü ve ilişkiler ortaya konulmuştur.

Bununla birlikte, organizasyonel ve çevresel sebepler sıkça yoksayılmıştır. Sosyal ve yapısal yönetim karakteristiği, bütüncül ve durumsal değişkenler yönetsel etki ve verimler sağlarken detaylı ve empirik araştırmaların artmasıyla birlikte ortaya konan değişkenlerin liderlik ve organizasyonlar konusunda etki ve ilişkilerin çok azını ifade ettiği görülmüştür (Tsui, 1985: 29). Liderlik teorileri uzun bir zaman süreci boyunca gelişmiştir. Bununla birlikte, liderlik ve yönetim konularındaki araştırmalar devam etmiş ve klasik liderlik teorilerine yeni yaklaşımlar ilave edilmiştir. Güncel teoriler, klasik liderlik teorileri olan özellikler yaklaşımı ile davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımlarına alternatif oluşturmuştur. Klasik teorilerin liderin takipçileri ve ekip arkadaşları üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Bu teorilerde lidere aktif rol tanımlaması yapılırken ekibi reaktif ve pasif unsurlar olarak kabul edilmiştir. Ayrıca hiyerarşilerde güç, yetki ve görev konuları genellikle kesin tanımlamalara oturulmuş, bu durum kimi liderlik yaklaşımlarında genişletilse de aynı sınırlayıcı algılar sürmüştür. Klasik liderlik teorilere yöneltilen bu eleştiriler göz önünde bulundurularak gelişen çağdaş liderlik yaklaşımları liderlik konusunda şu çerçevede öneriler sunmuştur (Winkler, 2010: 5-6);

- 1- Modern liderlik teorileri liderliği interaktif bir süreç olarak tanımlamıştır. Klasik liderlik teorilerinde liderin baskın karakter ve davranış biçimi baskın bir etkiye sahipken yeni yaklaşımlarda liderlik ekip içi çok yönlü bir etkileşim süreci olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte, liderlik anlayışı önceden hazırlanmış ve lider ile ekinin rollerini kesin sınırlarla tanımlayan organizasyon yapılarının ötesine geçip organizasyon üyelerinin kendi kapasiteleri, ilgi alanları ve organizasyona sağlayabilecekleri bireysel katkıları da kapsayan bir konuma genişlemiştir.
- 2- Modern liderlik teorilerinin çoğunda katılımcıların gelişime ve liderliğe ilişkin öznel algıları vurgulanır. Grup üyeleri ve organizasyon sadece ekonomik performansı vurgulayan nesnel amaç ve gerçekleri temel alarak hareket etmek yerine geçmiş deneyimlerine ve mevcut beklentilere göre oluşturdukları öznel gerçekliklerini davranışlarında kılavuz edinirler.
- 3- Modern yaklaşımlar karmaşık, dinamik ve çok yönlü bir liderlik süreci ortaya koyar. Çeşitlilik ve çok yönlülük bu yaklaşımlarda çevresel faktörler arasında

güçlü bir iletişimi pekiştirmekle kalmaz, değişim konusunda önemli rol oynar. Liderlik, farklı düzeylerde çok boyutlu sosyal ilişkilerin neticesi olarak ortaya çıktığı için değişim kavramı organizasyonların önemli ve etkili bir bileşeni olarak kabul edilir.

- 4- Liderlik konusundaki modern teorik yaklaşımlarda liderlik tanımlanır ve açıklanırken liderlik araştırmalarına geniş ölçüde yer verilir. Bu araştırmalar liderlik sürecini açıklar, tipik lider davranışlarını tanımlar ve ortaya çıkan davranışların sebeplerine ilişkin bileşenleri sunar. Davranışsal tavsiyeler verildiği zaman bu daha dikkatli yapılır, daha az genellenir ve bu tavsiyeler nadiren mümkün olanın dışına çıkar. Çünkü güncel liderlik teorileri lider etkisinin sınırları olduğunu kabul ederler.

Modern liderlik teorileri liderlikle yönetsel işler arasında uyum ve entegrasyonu yeniden sorguladığı ve liderlik davranışının etkisine odaklanan yeni yaklaşımlar ortaya çıkardığı için liderlik kavramına önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca liderlik kavramını liderin ötesine taşıyıp liderlik davranışları ve ilişkileri konusunda modeller belirlemesi liderlik paradigmasına yeni sorgulamalarla güncel bir dinamizm kazandırmaktadır.

1.3. LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ÖNEMİ

İnsan topluluklarının belirli amaçları hayata geçirmek için iş bölümü yaparak planlı şekilde davranması örgütleri oluşturmaktadır. Bu topluluk içerisinde insanların ve örgütün hedeflerinin birlikte gerçekleşmesi örgütteki çalışanların örgüte yaklaşımlarının olumlu ve motive olmuş şekilde gerçekleşmesine neden olur. Organizasyonda faaliyet ve süreçlerin başarıyla gerçekleşmesi örgüt üyelerinin, idarecilerinin ve örgüt amaçlarının koordinasyon ve uyumu sayesinde mümkün olur (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 329). Liderin davranışları çalışanların inançlarını, duygularını, değerlerini ve davranışlarını etkilediği için liderin davranış ve stratejilerini örgütün amaçlarına yönelik şekillendirmesi önemlidir. Liderin çalışma ortamında adalet ve güven duygusu oluşturmaları, ilkeli ve tarafsız davranması çalışanlar tarafından rol model alınması yoluyla beraberindekileri benzer yönde etkilemektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113).

Liderlik yazını araştırıldığında konunun çeşitli boyutlarına ve yönlerine odaklanmış çeşitli liderlik çalışmaları bulunmaktadır. Hızla değişen küresel dünyada işletmelerin rekabetçi kalabilmesi için kaynakların etkin dağılımı ve başarılı yönetsel süreçlerin uygulanmasında liderliğin anlaşılmasına gereken ilgi gösterilmektedir. Örgütsel başarı için iyi lider yeteneklerine sahip, akıllı, dikkatli, bilge, algılama gücü yüksek, gerektiğinde sakın ve şefkatli davranabilen, insanları etkileme gücüne sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple çok boyutlu ve kompleks bir unsur olsan liderlik sürecinin özellikler, davranışlar, izleyicilerin algıları gibi etkenlerle ilişkisinin ortaya konulmasını örgütsel süreçlerin doğru açıklanmasına katkı sağlamaktadır (Zopiatis ve Constanti, 2012: 88). Bununla liderlik hususu, iş hayatının insan merkezli niteliği ve insan sermayesinin hizmet sunumu süreçlerindeki rolü yüzünden özgün boyutlarıyla araştırılması zorunlu bir konuma ve kapsama sahiptir

1.4. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik konsepti tüm örgüt ve kuruluşlar için hayati bir önem taşır. İyi liderin kim olduğu, hangi özelliklerle donatılması gerektiği çeşitli nedenlerle kısmen belirsizdir. Birinci sebep, liderin kendisinin bir insan olması ve insan davranışlarını etkileyen birçok unsur bulunmasıdır. Aynı koşullarda aynı davranışların daima benzer sonuçlar ortaya çıkaracağını söylemek zordur. Bu yüzden lider davranışlarının tanımlanması kolay değildir. İkinci sebep ekip arkadaşlarının da insan olması nedeniyle aynı koşulların farklı kişilerde farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmesidir. Değerleri beklentileri ve algıları farklı olan bu insanların aynı amaçlar çerçevesinde yönlendirilmesi liderlik süreçlerini karmaşıklştırmaktadır. Üçüncüsü, organizasyon üyelerinin ve liderin ekip arkadaşlarının lider algısı ve beklentileri zaman içerisinde değişmesidir. 50 yıl önceki ideal lider davranışları ve özellikleri bugün önemini kaybetmiştir. Dördüncüsü, lider ve liderlik özellikleri toplumdan topluma ve kültürden kültüre değişmektedir. Örneğin, farklı ülkelerde liderlik davranışları konusundaki beklentiler farklılaşabileceği gibi, özel sektörde ve kamuda da farklı liderlik özelliklerinin kullanılması gerekebilmektedir. Bu yüzden gereken liderlik davranışları, karakteristiği toplum koşullarına ve zamana göre değişebilmektedir (Terkeşli, 2012: 160).

Liderlik ve organizasyonel davranış inceleyen araştırmacılar liderliği diğerlerini etkileme yetkinliği olarak tanımlayıp liderliğin etki ve başarı düzeyinin organizasyonel çıktılarla belirlendiğini ifade etmiştir. Liderlik konusunda dört temel yaklaşım tanımlanmıştır. Özellik teorileri, davranış teorileri, durumsal teoriler ve içerik konusunda teoriler. Özellik teorisi değer, motivasyon ve yetenekleri liderin kişiliği vb. özelliklerine bağlamaktadır. Davranış teorileri liderin ne olduğundan çok ne yaptığına odaklanmıştır. Durumsal teorilerde özellik ve davranış teorilerinde gözden kaçırılan koşullar sürece eklenmiştir. Sonraki diğer teorilerde ise özellikler teorisine inanç ve etkili liderlik konusundaki varsayımlar da eklenerek gerçekleştirilen kısmen bir geri dönüş söz konusudur (Holmes, Marra ve Vine, 2011: 43).

1.4.1. Özellikler Teorisi

20.yy'da başlayan liderlik literatürü öncelikle Büyük Adam Teorisi'ne odaklanmıştır. Bu çalışmalar öncelikle sosyal, politik ve askeri lider incelenerek insanları yönlendirmek ve ilham vermek için gereken nitelikler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Büyük adam terosinde liderin karakteristiği liderlik sürecindeki en üstün etkileyicidir. Teori liderliğin sonradan değil, doğuştan geldiğini savunur. Teori liderlik literatürünün başlangıç yıllarında ortaya konulmuş olsa da, örneğin dönüşümcü liderlikte karizma unsuru gibi etkenlerin ilham verici unsuru olarak halen kullanılmaktadır (Peck ve Dickson, 2009: 15). Bununla birlikte, büyük adam teorisinde liderin sahip olması gereken üstün özelliklerin hangileri olduğu uzun süre farklı çalışmalarla ele alınarak tartışılmıştır.

Özellik Teorileri ve Büyük Adam Teorisi 1900'lü yıllardan 1940'lı yılların ortalarına kadar en çok kabul gören liderlik teorileridir. Aristo'dan itibaren kabul edilen liderlerin doğuştan liderlik yeteneğine sahip olduğu, gerekli koşullar ortaya çıkınca bu yeteneklerini sergiledikleri görüşü bu teorinin temel önermesidir. Özellikler teorisi daha iyi liderlik yapılabilmesi için gereken niteliklerin karakter ve kişilik olarak kesin unsurlar olduğunu savunur. Özellik teorisi takipçilerin ve durumların etkisini yok saydığı için eleştirilse de hala kimi yönleriyle başarılı liderleri tanımlamak için kullanılan nitelikler ve etkenler içerir (Marquis ve Huston, 2009: 37). Bununla birlikte, sonraki süreçte ortaya konulan liderlik teorileri liderlik

yetenekleri ve unsurlarının geliştirilebileceğini öngördüğü için özellikler teorisinden ayrıştır.

Büyük adam teorisinde insanlar liderleri üstün özelliklere sahip kişiler ve kahramanlar olarak görmektedir. En eski liderlik yaklaşımların biri büyük adam teorisidir. Konfüçyus'un öğretisinden Yunan ve Roma dönemine, ileri zamanlarda ise Max Weber'in karizmatik liderlik teorisine kadar uzanan liderin yetenekleriyle ve karakteriyle takipçilerini etkilemesi etkeni büyük adam teorisinin temelidir (Chandler ve Chandler, 2013: 6-7). Büyük adam teorisinde, etkili politikacılardan toplumsal akımların önderlerine kadar birçok noktada kişisel özelliklerin temel değişken olduğu savunulur (Haslam, Reicher ve Platow, 2007: 2-5). Zaman içinde Büyük Adam Teorisi'nde liderin doğuştan gelen ayırt edici özelliklerinin neler olduğu sorgulanmıştır. Böylece özellikler teorisinin içerik alanı şekillenmiştir. Özellikler teorisi temelde olaylar ve gözlemlerin sebebine ilişkin bireylerin görüşlerinin bilgisiyle ilgilenir. Bununla birlikte, insanların kendisinin ve diğer insanların davranışları hakkındaki fikirleri kapsar. Özellikler teorisinin önemli birkaç araştırmacısı Heider (1958), Jones ve Davis (1965) ile Kelley (1967)'dir (Winkler, 2010: 9). Araştırmacılar olay ve gözlemler yoluyla bilgi toplayarak insan kategorilerinin davranış ve kararlarına ilişkin nedenleri açıklamaya çalışmıştır. Özellikler teorisinin arka planındaki bilgiyi kesin hatlarıyla ifade etmişlerdir. Bu süreçte özelliklerin sosyal ilişkiler ve etkileşimler konusunda oldukça etkili olduğunu görmüşlerdir. Sonraki süreçte farklı yönetim bilimi araştırmacıları liderlerin temel ayırtedici özelliklerinin davranışları yoluyla organizasyona yansımaya odaklanarak Davranışsal Kuramlar'ı ortaya çıkarmıştır.

1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal teoriler, 1940-1980 yılları arası liderlik konusunda çalışılan teoriler olup liderliği açıklarken sadece liderin özelliklerini kullanmak yerine, liderlerin tutum ve davranışlarına odaklanan çalışmaları içerir (Marquis ve Huston, 2009: 37). Davranışçı teoriler, büyük adam teorisini ve kişilik özelliklerine odaklanan diğer yaklaşımların ardından insanlar ile durumlar arasında faaliyetlere odaklanan teoriler olarak ortaya çıkmıştır (Peck ve Dickson, 2009: 22-23). Iowa Devlet Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Likert'in sistem 4 modeli

gibi teoriler liderlik araştırmaları sonucu ortaya konulan davranışsal liderlik teorileridir.

1.4.2.1. Iowa State Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal teoriler ilk olarak gruplar üzerinde yapılan gözlem ve araştırmalarla incelenmiştir. 1930'lu yıllarda ABD'de Kurt Levin'in önderlik ettiği Ronald Lippitt ve Ralp K. White'in yer aldığı araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Otoriter, demokratik ve karar serbestisi tanıyan lider biçimler oluşturulmuş ve bu liderlerin davranış biçimleri farklı ortamlarda incelenmiştir (şimşek, 2005; Akova, 2017: 26).

Iowa Üniversitesi araştırmalarında çeşitli grup ve organizasyonlarda liderlik davranışlarını gözlemlemek amacıyla oluşturulan liderlik tarzlarını şu şekilde açıklamak mümkündür (Lunenburg ve Ornstein, 1996:124-125; Tanrıöğen, 2013: 21);

1. Otoriter Liderlik: Liderin yönlendirici olduğu ve karara katılım süreçlerini kendi üzerinde topladığı yönetim tarzıdır. Bütün yetki ve sorumluluğu kendi kullanarak iş koşullarını yapılandır.
2. Demokratik Liderlik: Karar ve uygulamaların ekibi tarafından tartışılmasını sağlar. Bu sayede grubu karar süreçlerine dahil ederek fikirlerinden yararlanır.
3. Umursamaz Liderlik: Liderler ekibine tamamen inisiyatif sağlarlar. Astlar kendileri karar vermektedir. Liderler yetki ve sorumluluklarının çoğunu üstlenmezler. Ekiplerine kararlar konusunda serbesti sağlarlar.

İfade edilen liderlik tarzları Lewin ve diğerleri tarafından çeşitli araştırmalarda etki yönleriyle ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlarda karar serbestisi tanıyan liderliğin en düşük etki düzeyine sahip olduğu, otoriter liderlikte ortaya çıkarılan iş miktarının yüksek olduğu, demokratik liderlikte ise ortaya konan işin nitelik olarak daha iyi olduğu görölmüştür. Ayrıca uzun dönemli sonuçlar ele alındığında demokratik liderliğin en etkin sonuçları oluşturduğu (Akova, 2017: 26) araştırmalarda ifade edilmiştir.

1.4.2.2. Ohio Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi araştırmaları 1945' te başlar. Davranışsal kuram Ohio Devlet üniversitesi liderlik çalışmalarında kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme iki önemli davranış boyut olarak tanımlanır. Faaliyet ve süreçlerdeki başarının bu iki etkeni uygulamaya dikkat eden işletmelerde ortaya çıktığı söylenir. Araştırmalarda liderlik davranışının iki boyutu açıklanmıştır (Griffin, 2001: 340);

-Yapıyı Harekete Geçirme (Initiating Structure): Bu boyut liderin astları ile rollerini belli ettiği ve karşılıklı beklentileri tanımladığı durumdur. Ayrıca organizasyon ve ilişkilerin belirlendiği, standartların oluşturulup örgüt üyeleriyle paylaşıldığı süreç yapıyı harekete geçirme boyutunun kapsamı içerisinde ele alınır (Robbins ve Judge, 2006: 405).

-Anlayış davranışı (Consideration): Bu davranışta lider astların duygu ve fikirlerine değer verir. Güven ve saygı temelli karşılıklı bir iletişim oluşur. Kişileri dikkate alma şeklinde de ifade edilen bu boyutta çalışanlara ilgi göstererek güvenlerinin kazanılması, beklentilerinin dikkate alınarak göz önünde bulundurulması gibi yaklaşımları kapsar.

Ohio üniversitesi araştırmacıları tarafından toplumun farklı kesimlerinden yöneticiler üzerine araştırmalar yapılmıştır. Çalışmalarda liderlik davranışlarında başlıca unsurun liderin ekibini amaçlar doğrultusunda yönlendirmesi olduğu savunulmuştur (Şimşek vd., 1998: 144). Ortaya konulan sonuçlar davranışsal kuramın önemli bulgu ve gözlemlerinden bir kısmını oluşturmuştur.

1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi Çalışmaları Ohio Devlet Üniversitesinde yapılan çalışmalarla aynı dönemde yapılmıştır. Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar grup üyelerinin çalışmalarının verimliliğini sağlamak için iş tatmini, motivasyon, işle ilgili şikayetler gibi unsurlara odaklanılmıştır. Ohio Devlet Üniversitesi çalışmalarına benzer şekilde davranışlar iki grupta kategorize edilmiştir: üretim odaklı ve çalışan odaklı. Üretim odaklı liderler amaçların sağlanmasını ön plana alırken, çalışan odaklı lider takipçilerine odaklanıp onlara değer vermektedir (Şimşek, 2007: 158)

Michigan Üniversitesi çalışmaları liderlik davranışlarını kişiye yönelik davranış (employee-centered style) ve işe yönelik davranış (jobcentered style) şeklinde sınıfladığı davranış biçimleri liderin çalışanlar üzerindeki etkisinden yola çıkılarak örgütsel süreçlerde önemli görülmüştür. İşe yönelik davranışta resmi yönetim gücü kullanılarak belirlenen süreçlerde üretim çıktıları gibi sonuçlara önem verilir. İşe yönelik davranışta ise takipçilerin güveni, gelişimi ve memnuniyeti gibi faktörlere önem verilerek liderin ekibiyle yakından ilgilendiği gözlenir (Northouse, 2004: 68). Her iki davranış biçiminin de yönetimin etkinliğini belirlemek noktasında rolü olduğu ifade edilmiştir.

1.4.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi araştırmacılarının önemlilerinden birisi Rensis Likert'tir. Michigan çalışmaları teorilerine ek olarak araştırmacı dört boyutlu bir liderlik modeli geliştirmiştir. Modelini deneysel çalışmaları temel alarak oluşturmuştur. Oluşturduğu modelde organizasyonların yönetim sistemleri tek bir doğru üzerinde gösterilerek Sistem 1 yönetim en solda yer alırken, Sistem 4 en sağda bulunmaktadır. Bu noktalar arasında Sistem 2 ve Sistem 3 bulunur. Sıralama örgütlerin etkinlik düzeyine göre oluşturulmuştur (Can vd., 1998: 322). Şekil 1.'de Sistem 4 yaklaşımının liderlik tarzları gösterilmiştir.

Faaliyetlerde verimliliği sağlayan etkenleri ortaya koymayı amaçlayan Likert'in oluşturduğu dört kategorili model şu şekildedir (Eren, 1998: 30-31):

Sistem 1- İstismarcı otokratik: Astlarına çok fazla güvenmeyerek onlara nadiren kararlara katılma olanağı sağlar. Kararlar üst kademe yöneticiler tarafından alınarak hiyerarşiye uygun şekilde astlara iletilir.

Sistem 2- Yardımsever otokratik: Yöneticiler alt kademelere sınırlı düzeyde güvenir. Genel olarak üst kademeler karar alır, bununla birlikte, bazı kararlar için inisiyatif alt kademelere bırakılır.

Sistem 3- Katılımcı: Yönetim astlarına güvenir ancak bu güven tam olarak sağlanmamıştır. Kararlar yine üst kademede alınırken astların yalnızca düşük düzeyde önemli konularda karar vermelerine izin verilir.

Sistem 4- Demokratik: Yönetimin astlarına güveni tamdır. Üstten altlara doğru değil, yatay bir iletişim süreci söz konusudur. Alt kademeler güdülenerek motive olur.

Şekil 1. Likert'in Sistem-4 Yaklaşımı

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara Güven	Alt kademelere güvenmez.	Çok az güvenir.	Kısmi bir astlara güven ile üstler kontrolü elinde tutar.	Alt kademelere güven tamdır.
2. Astların Serbestliği	Astlar fikirlerini ifade konusunda serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini çok az serbest hissederler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Alt kademeler tamamen özgürdür.
3. Üstün astlarla ilişkisi	Genelde sorunların çözümünde astların fikri alınmaz.	Bazen astların fikirleri sorulur.	Genel olarak astların fikirleri alınır ve değerlendirilir.	Daima astların fikri alınıp kullanılır.

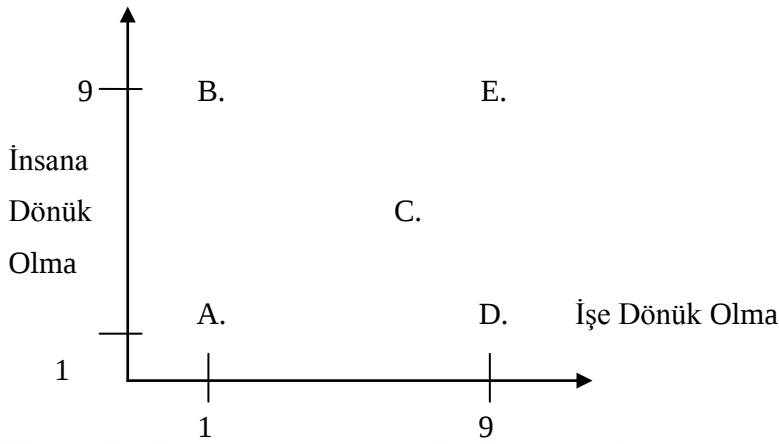
Kaynak: Koçel, 2010: 582.

Ayrıca araştırmacı liderin etki boyutunu 5 etkenle açıklamıştır. Bunları rol tanımı, çalışma grubuna yaklaşım, gruptaki ilişkilerin kalitesi, yönetimin astlara olan yakınlığı, uygulanan liderlik yaklaşımıdır. Bu kavramlardan rol tanımı ilgili konunun etkinliklerini, astlara olan yakınlık iletişim ve davranış şeklini, ilişkilerin kalitesi karşılıklı etkileşimin niteliğini, uygulanan liderlik yaklaşımı da belirlenen yönetsel davranış biçimini anlatır.

1.4.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Robert Blake ve Jeane Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi araştırmalarını “Yönetim Tarzı Matris (The Managerial Grid) Modeli”ni geliştirmek için kullanmıştır. Blake ve Mouton (1964) çalışmalarında davranışları temelde iki kategoriye ayırmıştır. Kişiyeye yönelik davranışlar ve işe yönelik davranışlar bu kategorileri oluşturmuştur. Araştırmacılar matris üzerinde kişiyeye yönelik olma unsurunu dişey eksene, işe odaklı olmayı yatay eksene konumlandırmıştır (Northouse, 2004: 69). Şekil 2.'de Blake ve Mouton'un liderlik davranış matrisi gösterilmiştir.

Şekil 2. Blake ve Mouton'un Liderlik Davranışları Matrisi



Kaynak: Blake ve Mouton, 1964.

Modelde liderin davranışlarında sergilediği işe ve insana dönüklük düzeyi A bölgesinde olduğunda lider hem işe hem çalışana az önem vermektedir. B bölgesinde lider çok az iş odaklı olup tamamen insan odaklı davranmaktadır. C bölgesinde lider işe de çalışana da orta düzeyde dönük davranışlarda bulunmaktadır. D bölgesinde lider insan odaklılık düzeyinde çok az yönelim sergilerken tamamen iş odaklı davranmaktadır. E bölgesinde ise lider hem işe, hem de çalışanlarına yüksek düzeyde eğilim sergilemektedir.

1.4.2.6. McGregor'un X ve Y Teorisi

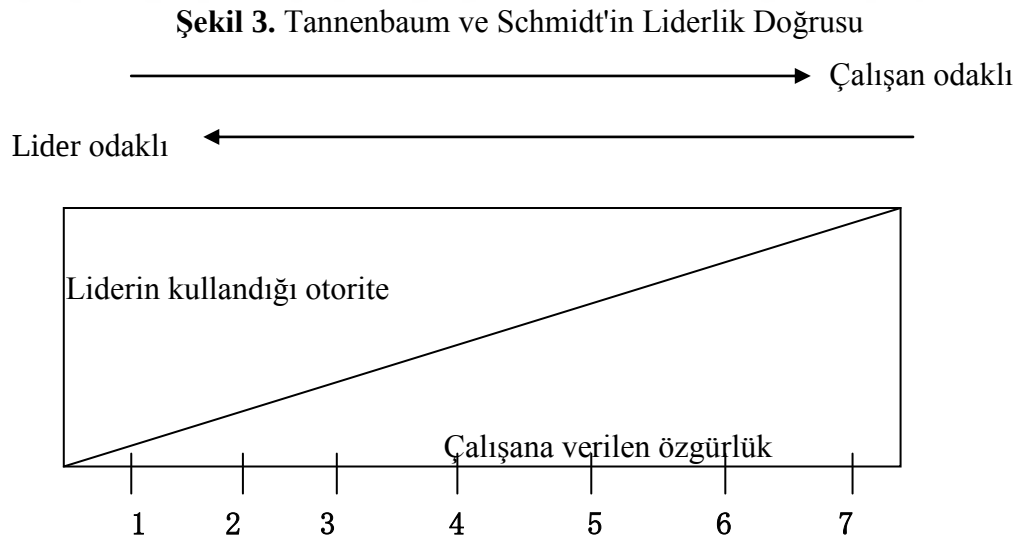
Douglas McGregor liderlik davranışlarını inceleyen araştırmacılardan biridir. Araştırmacı lider davranışlarını X ve Y teorileri ile tanımlamıştır. McGregor (1957) yönetimin ve işgörenlerin özelliklerini iki sınıfta ele alır. X teorisi çalışanların yönlendirilmedikleri halde örgütsel hiçbir amacın gerçekleşmeyeceği, hiçbir sürecin çalışmayacağı görüşünü benimser. Y teorisi ise insanların potansiyelleri olduğunu ve her bir çalışanın örgütün bir paydaşı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürer.

İki kategori de davranış şekillerini ifade etmekle birlikte X ve Y teorileri birbirinden neredeyse tamamen farklı birer davranış grubunu kategorize etmektedir. X teorisi insanın çalışmayı sevmediği, sorumluluktan kaçtığı, bu sebeple çalışması için zorlanması gerektiği gibi görüşleri temel alırken Y teorisi insanın doğasında tembellik olmadığını, çalışmanın da insan için dinlenme kadar doğal olduğu, sorumluluk yüklenmeyi zamanla öğrendiği ve kendisini geliştirdiği düşüncesi temel

alır (Koçel, 2003: 594-595). Bu iki teorinin birbirine zıt yönlü davranış kategorileri olması sonraki süreçte insanı çalışkan ya da tembel nitelemek yerine düşünen ve karar verebilen nitelikte ele alan, iyi-kötü veya iyimser-kötümser yerine ortam ve koşullara göre davranışlarını şekillendirme yeteneği bulunan bir halde tanımlayan Z teorisine öncül oluşturmuştur.

1.4.2.7. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Liderlik davranışlarını ele alan bir diğer model Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu modelidir. Bu teoride otokratik ve demokratiklik liderliğin iki yönü ve ucu olarak ele alınmıştır. Modelde liderin kullandığı yetki ve devrettiği yetki miktarı modelin iki temel unsurunu oluşturmuştur. Modelde otokratik ve demokratik olma durumu kategorilere ayrılarak 7 durumdan söz edilir (Zel, 1996: 26). Bu yedi farklı durumda 1.Durum'dan başlanarak 7.Durum'a doğru liderin yetki paylaşımında artış gözlenir, karar alma süreçlerinde çalışanların inisiyatifleri artar, yönetimde otoriterlikten demokratikliğe doğru değişim oluşur (Tannenbaum ve Schmidt, 1973: 5). Şekil 3'te Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu gösterilmiştir.



Kaynak: Tannenbaum, R. ve Schmidt, W. H. (1973: 4).

Araştırmacıların liderlik doğrusu modelinde liderin yetkisini kullanma ve yetkisini ekibiyle veya takım arkadaşlarıyla paylaşma durumu modelin temel ayrım noktasını oluşturmuştur.

1.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsallık yaklaşımı en başarılı liderlik davranışının durum ve koşullara göre değiştiğini savunarak davranışçı yaklaşımdan ayrılır. Bu teori liderlik etkililiği ve verililiğinin koşullara ve sürece odaklanılarak açıklanabileceğini ifade ederek liderlik araştırmalarına yeni bir yön kazandırmıştır (Koçel, 2003: 406). Durumsal liderlik teorilerinin ortaya çıkması ve farklı durumlarda ortaya çıkması gereken doğru lider davranışlarının bulunduğu anlaşılmaması lider özellikleri teorilerini geri plana itmiştir. Bununla birlikte, durumsal liderlik teorilerinin doğru yönetim tanımlamalarının yetersiz bulunması liderlik özellikleri ve davranışları sınıflandırılırken çoğunlukla otokratik demokratik, resmi-resmi olmayan, görev odaklı ve ilişki odaklı gibi geleneksel yöntemlerden yararlanılmasına neden olmaktadır. Temel varsayım liderlerin ve liderlik davranışlarının çeşitli durumlarda birbirine eşlik edebilmesidir. Bu yüzden zaman içinde daha esnek ve kompleks teoriler ortaya çıkmaktadır. Uluslararası düzeyde istikrarlı şirketler ve işletmeler gelişmelerine paralel olarak ekonomik, sosyal, teknolojik ve etik unsurları süreçlerine dahil ettikçe, bu unsurlarla uyum sağlayabilen örgüt sistemleri geliştirmeye odaklanıp liderlik süreçlerinden beklentilerini artırmıştır (Kamaşak ve Bulutlar, 2012: 61). Yol Amaç Teorisi, Fiedler'in Durumsallık Teorisi, Vroom ve Yetton'un Normatif Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi durumsal liderlik teorilerindendir.

1.4.3.1. Yol Amaç Teorisi

Yol Amaç liderlik teorisi 1970'li yıllarda Robert J. House, Terence R. Mitchell ve Martin Evans tarafından geliştirilerek House tarafından sunulan bir durumsal liderlik teorisidir. Yol-Amaç davranış yaklaşımında insanın temel motivasyonunun beklenti ve değer olduğu savunulur. Bu teoriye göre tutum ve davranışları sergilerken onu hangi sonuçlara ulaştıracağı konusundaki beklentisi ile insanın bu sonuçlara verdiği değer insanın öncelikli motivasyon kaynağıdır (Şimşek vd., 1998: 140). Bu teoride liderin temel fonksiyonu ekibinin motivasyonunu artırarak onlardan en üst düzeyde verim sağlamaktır. Bu noktada belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanlara motive edici ödüller verilir.

Model, liderlik etki ve davranışlarını dört grupta kategorize etmektedir (House ve Mitchell, 1982:229; Aksel, 2008: 56-57).

1- *Otoriter Liderlik*: Lider işeri ekibine belirli standartlar çerçevesinde dağıtarak faaliyetlerin yapılmasını sağlar. Uygulamalarda kararları kendisi alır. Yetki paylaşımı ve ekibin kararlara katılımı söz konusu değildir.

2- *Destekleyici Liderlik*: Lider astlarına ilgili tavırlarla yaklaşır. Onları önemsedğini hissettirerek motive eder. Astlarda ortaya çıkan güven duygusu işlerini daha verimli yapmaya çalışmalarına sebep olur.

3- *Katılımcı Lider*: Lider karar ve uygulamalarında ekibi sürece dahil eder. Onlardan fikirlerini, önerilerini ve değerlendirmelerini ifade etmelerini isteyerek bu fikirlerden faydalanır.

4- *Başarı Arayıcı Lider*: Lider amaç ve hedefleri yüksek beklentilerle oluşturur ve astlarından bu beklentileri gerçekleştirmek için yüksek performans bekler. Amaçlara odaklanma ve başarı düzeyine göre astları çeşitli yöntemlerle motive ederek hedeflere yönelik çabaların artırılmasını sağlar.

1.4.3.2. Fielder'in Durumsallık Teorisi

Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu yaklaşım liderin etkinliğini yalnız liderin davranışlarına bağlamayarak etkinliğin grup performansı, liderin davranışları ve koşulların özellikleri etkenlerini de sürece dahil eder. Yaklaşımda farklı durumlara göre çeşitli yönetim çıktılarının oluşması Fiedler'in üç boyut belirlemesine neden olmuştur (Fiedler, 1972; Ataman, 2001:462-463);

1-Lider üye ilişkisi: Lider üye ilişkisi organizasyonda yönetici görevi yerine getiren liderin ekibiyle arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlar. Liderin ekibi tarafında sevilmesi, saygı kazanmış olması, karşılıklı güvene dayalı iletişim ve bağlılık gibi unsurların bu boyutun olumlu ya da olumsuz bir koşul haline dönüşmesine neden olur.

2- Görevin niteliği: Yapılması gereken iş ve görev tanımlanarak çerçevesi belirlenir, kapsamı ifade edilir ve yöntemiyle birlikte ortaya konulmasıdır. Görevin niteliği

belirlenip kesin hatlarıyla ortaya konulursa bu durum olumlu bir ortam koşulu olarak değerlendirilirken, belirsiz ve karmaşık bir iş olumsuz bir görev niteliği kabul edilir.

3- Liderin gücü: Liderin otorite olarak sahip olduğu güç unsurlarını ifade eder. Ödüllendirme, işten çıkarma gibi etkenler liderin güç kaynaklarındandır. Liderinin güç ve yetki sahibi olması liderlik koşullarında olumlu bir unsur olarak değerlendirilir.

1.4.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Modeli

Vroom ve Yetton çeşitli durumlarda uygulanabilecek üç liderlik tarzı tanımlamıştır. Bunlar; otokratik süreç, danışıcı süreç ve grup sürecidir. Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından oluşturulan Lider Katılım Modeli karar alma sürecini katılıma odaklanmıştır. Lider davranışlarında görev yapısını temel alan yöntemde dört genel liderlik tarzı tanımlanmıştır. Bunlar otoriter, danışmacı, göçerici ve grup temelli liderliktir. Liderlik tarzlarının sınıflandırılmasında oluşturulan katılımcılık düzeyi esas alınmıştır.

Bu teoride sürece ilişkin sorular aşağıdaki gibidir (Ataman, 2001:466; Özmen, 2009: 43-44);

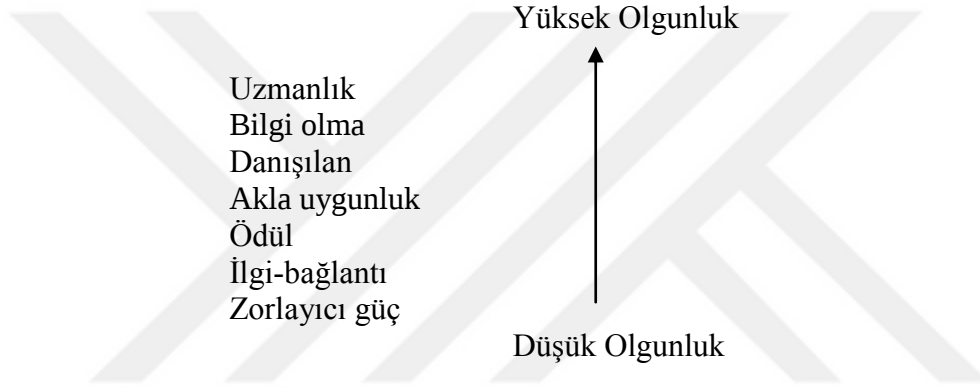
1. Alınacak kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir?
2. Astların söz konusu kararı benimsemesi ne düzeyde önemlidir?
3. Liderin etkin bir karar almada gereksinim duyduğu bilgiler mevcut mudur?
4. Sorun net bir şekilde belirlenmiş midir?
5. Kararın benimsenmesi olasılığı yüksek midir?
6. Sorunun çözümünde belirleyici olacak amaçları alt kademeler destekliyor mu?
7. Alt kademeler içerisinde sorun çözülürken takip edilecek yola ilişkin bir çatışma söz konusu mu?
8. Alt kademeler etkin bir karar almak için ihtiyaç duyduğu bilgilere sahip midir?

Vroom ve Yetton'un belirlediği karar kalitesi, bağlılık, sorun bilgisi ve karar kabulü konularındaki bu 8 sorunun cevaplarına göre katılımcılık düzeyi ortaya konularak liderlik davranışları tanımlanmaktadır.

1.4.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Hersey ve Blanchard (1977) liderin görev ve ilişki eğilimli yaklaşımlarının temelinde olgunluk seviyesi olduğunu, takipçilerin olgunluklarının çeşitli davranış ve kararlarda gözlenecek liderin etkinliğinin iyileştirilebileceğini söylenmiştir (Zorlu, 2013: 54). Araştırmacılar güç kaynaklarının çeşitli olgunluk seviyelerindeki etkilerini şekil 4.'deki modelle göstermiştir.

Şekil 4. Güç Kaynaklarının Çeşitli Olgunluk Seviyelerindeki Etkileri



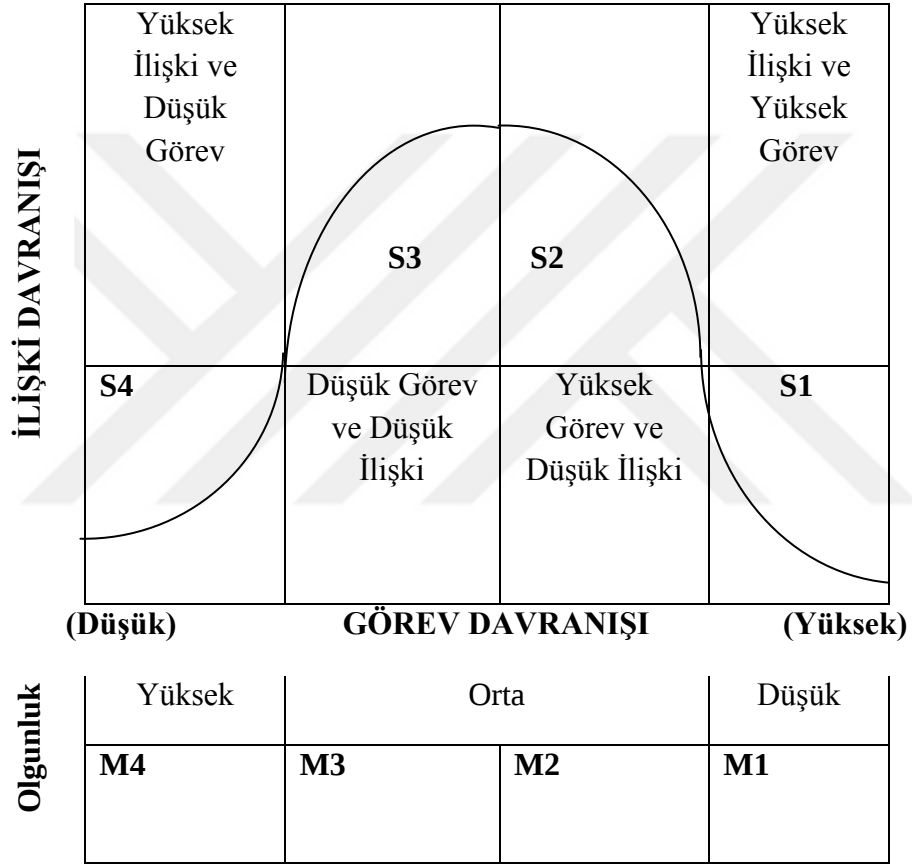
Kaynak: Hersey vd., 1979: 420.

Araştırmacılar olgunluk seviyesini iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde çalışanların görev ve sorumluluklarını başarıyla gerçekleştirmek için kullanımına ihtiyaç duydukları güç kaynakları, iş ve görevlerine yönelik uzmanlık durumları gibi unsurlarla ilişkilendirmiştir. Bunun ardından liderlik etkinliğinin sağlanmasında sergilenmesi gereken liderlik davranışları olgunluk seviyelerine göre ayrılmıştır.

Hersey ve Blanchard (Hersey vd., 1979: 419-421)'ın durumsal liderlik teorisinde araştırmacılar liderin etkinliğinin üretken ve başarılı şekilde sağlanması için farklı olgunluk seviyesindeki çalışanlarla ve takım arkadaşlarıyla olgunluk seviyelerine göre değişen liderlik davranışları ortaya konulmasının gerektiğini ortaya koymuştur. Yaklaşımda görev odaklı liderlik davranışları ile liderin yönlendirme faaliyetini doğrudan gerçekleştirdiği davranışlar ifade edilirken, ilişkisel davranışlarda liderin yönlendirmekten ziyade destekleyici bir tutumla süreçleri beraberindekilere inisiyatifler tanıyarak ilerletmesi ifade edilmiştir. Düşük olgunluk seviyesindeki çalışanlar için görev davranışının yüksek olması gerektiği, ilişkisel davranışın ise

düşük olgunluk seviyesindeki çalışanlar için düşük düzeyde gerçekleştirilirken yüksek olgunluk seviyesindeki çalışanlar için yüksek düzeyde gerçekleştirilmesi gerektiği savunulmuştur. Şekil 5.'de takipçilerin olgunluk seviyeleriyle ilişkilendirilmiş liderlik tarzları gösterilmiştir.

Şekil 5. Takipçilerin Olgunluk Seviyeleriyle İlişkilendirilmiş Liderlik Tarzları
(Yüksek)



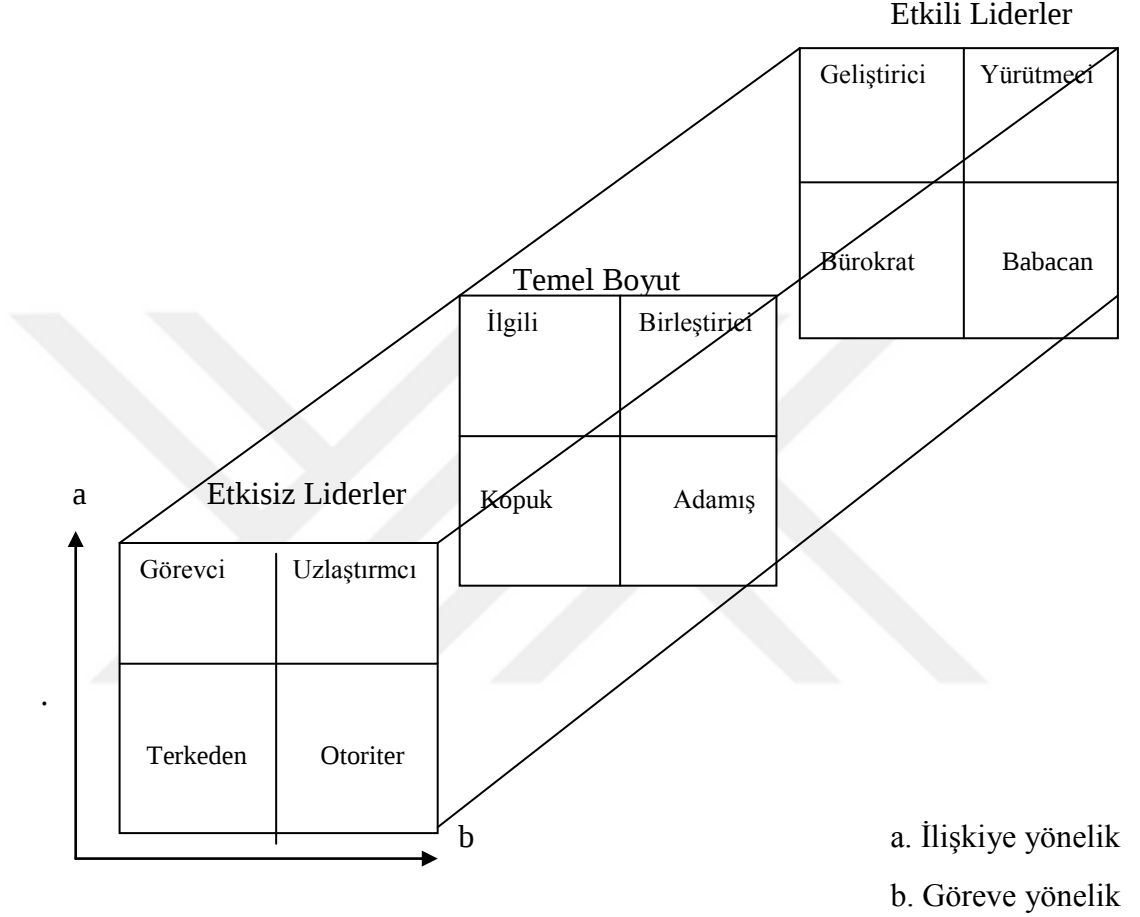
Kaynak: Hersey vd., 1979: 421.

1.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Reddin (1967) 3-D Yönetim modelini ortaya koymuştur. Yaklaşımında liderlik davranışları bireye ve göreve ilgi kapsamında etkililik niteliğine göre kategorize edilmiştir. Dört temel liderlik yaklaşımı belirlenmiştir. Bunlar ilgili lider, bütünleşmiş lider, kopuk lider, kendini adanmış liderdir. Bu liderlik tarzları, içinde bulunulan duruma göre etkisiz liderlik tipleri (ilgisiz, görevci, otokrat, uzlaştırıcı) ve etkili liderlik tipleri (bürokrat, geliştirici, yardımsever otokrat, yönetici) şeklinde

ayrılmıştır (Zorlu, 2013: 54). Şekil 6.'da Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi gösterilmiştir.

Şekil 6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı



Kaynak: Reddin, 1970: 41

Bu sekiz liderlik tarzı şu şekildedir: (Can, 1981: 36; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95-96).

- Etkisiz kopuk lider (Terkeden-Deserter):: Kurallara uyarak en az verim düzeyleriyle yetinir. Önerilerde ve müdahalelerde bulunmaz. Düşüncelerini ifade etmez. İşbirliği ve haberleşme eğilimi yoktur.
- Etkili kopuk lider(Bürokrat-Bureaucrat):: Komuta ve kurallara uyar. Özgüveni vardır. İlkel ve eşitlikçidir. Akılcı ve ayrıntıcıdır.
- Etkisiz adam ((Otoriter-Autocrat): Kararlar tamamen kendisi veren, uyuşmazlıkları yetki gücüyle baskılayan, itaatkar gruplar isteyen, işbirlikçilerine danışmayan bir liderlik tipidir.

- d) Etkili adam (Babacan otoriter-Benevolent Autocrat): Amaçlarını bilen ve bu amaçlarını gerçekleştirmek için diğerlerini ikna etmeyi başarabilen, çalışkan, verim odaklı bir liderdir.
- e) Etkisiz ilgili (Görevci-Missionary): Çelişki ve çatışmalardan kaçınan, nazik, işleri kolaylaştırma özen gösteren, çıktılarına ve denetime odaklanmayıp diğer unsurları ön plana alan liderlerdir.
- f) Etkili İgili (Geliştirici-Developer): İnsanlara güven duyup kendilerine geliştirmelerine yardımcı olan, ekibini dinleyen, iletişime açık, anlayışlı ve destekleyici bir liderdir. Güdülemeler ve yönlendirmelerle beraberindekileri geliştirir.
- g) Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı- Compromiser): Doğru kararlar verememe ve çevresinden olumsuz şekilde etkilenme eğilimi olan bu lider verimi artırmaktan çok ani baskı ve çatışmaları en aza indirmeyi amaçlar. Dirençsizdir, müdahalelerin şekli konusunda yanlış kararlar verebilir.
- h) Etkili Bütünleştirici (Yürütmeci-Executive): Anlaşmazlık ve çelişkileri kazanıma çevirmeyi bilen, hedefler koyup ekip çalışmasıyla bunları gerçekleştiren bir liderlik tipidir. Katılımcılığı destekler ekibinden en üst düzeyde faydalanmaya çalışır.

1.4.3.6. Çok Faktörlü Liderlik Teorisi

Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramlarının deneysel tanımlamaları kökeni Bass tarafından geliştirilen “*Multifactor Leadership Questionnaire*” (MLQ)’dir (Doğu, 2003: 32). Bass’ın (1985) Çok Faktörlü Liderlik Teorisi, durumsal liderlik teorileri içerisinde değerlendirilen ve alanyazında sıkça rastlanan yaklaşımlardan birisidir. Çok faktörlü liderlik teorisinde, liderlik dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik türlerinin birleşiminden oluşmaktadır (Baloğlu vd., 2009: 458-459). Tam alan liderlik modeli, üç tip liderlik tipi içerir; dönüştürücü liderlik, işlemci liderlik ve serbesiyetçi liderlik (laissez-faire). Bu üç liderlik tipi içinde 5 liderlik davranışı barındırır; dönüşümcülük, işlem koşullu ödül, aktif istisnalar yoluyla işlemsel yönetim, pasif istisnalar yoluyla işlemsel yönetim ve serbesiyetçilik (Geier, 2016: 3). Çok faktörlü liderlik teorisi birlikte ele alındığı dönüşümcü liderliğin yönetim organizasyon alanında oluşturduğu büyük etkinin de

katkısıyla birçok araştırmada ele alınmış ve liderlik davranışlarını tanımlama başarıısı araştırmacılarca kabul edilmiştir.

Yöneticiler astlarını etkilemek ve işleri yaptırmak için çeşitli liderlik şekilleri kullanır. Davranışlarıyla onlara motivasyon ve ilham vermek, her birinin ihtiyaçlarıyla dikkatle ilgilenerek gelişmelerini ve başarılarını sağlamak, destekleyici bir örgüt ilkimini oluşturmak gibi ilişki odaklı davranışlar dönüşümcü liderlik stilinin davranışlarına örnektir. Diğer taraftan promosyon ve ödülleri vermek, çeşitli ceza uygulamaları gerçekteştirmek gibi davranışlar işlemci liderlik tarzına ilişkin uygulamalardır. Liderlik etkisinin kullanılmasından sakınmak ve her birine güvendiği için müdahaleci olmama yaklaşımı ise serbesiyetçi liderliktir (Erkutlu, 2008: 720). Özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımının astları motive ettiği ve iş tatminini artırdığı düşünölmektedir

1.5. MODERN LİDERLİK YAKLAşIMLARI

Sosyal ve davranışsal bilimlerde liderlik bir grubun ortak amaçların başarıılması yönünde etkilenmesi olarak ifade edilir. Liderler yönlendirdikleri topluluğun ve işin niteliğine göre liderlik tarzları sergilerler. Liderlerin liderlik yaklaşımlarında birçok faktör etkili olmaktadır. İnsan kaynağının kişilik özellikleri, kültür, örgütün amaç ve beklentileri, bireysel ve kurumsal geçmiş tecrübeler gibi perçok etken liderlik tarzının belirlenmesinde dikkate alınmaktadır. Liderlik kavramının içeriği ve liderlik süreçlerinin etkilendiği unsurlar çeşitlendikçe yeni liderlik tarzları ortaya çıkmıştır (Kılıç vd., 2014: 250-251). Birçok araştırmacı ve uygulayıcı liderliğin organizasyondaki insanların davranışları ve performansları üzerindeki etkisi olduğunu çalışmalarıyla ortaya koymuştur. Bununla birlikte, liderlik konusunda yapılan araştırmalar artarken liderliğe ilişkin diğer ilişki ve unsurların ele alındığı yeni sorgulamalara ihtiyaç duyulmuştur.

1.5.1. Dönüşümcü Liderlik

Organizasyonların ve ölkelerin sosyo-ekonomik değişimleri liderlik süreçlerini de ekilemiş ve yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sosyo-ekonomik değişime karşılık vermek macıyla liderliğin belirlenmesi için çalışmalar yapılması sonucu 1980’li yıllarda dönüşümcü liderlik ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü

liderlik liderin ve beraberindeki insanların birlikte gelişerek güçlenmesini temel alan bir yaklaşımdır. Dönüşümcü liderlikte liderler amaçların başarılması için sembolik önem taşıyan nitelik ve davranışları değiştirmekte sakınca görmemektedir. Değerler ve idealler dönüşümcü liderlik için temel motivasyon araçlarıdır (Marquis ve Huston, 2009: 40-44, Bozlağan, 2012: 168-169 vd.).

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak Downton (1973) tarafından kullanılmasına rağmen, genel olarak Burns (1978) bu konseptin kaynağı olarak gösterilmektedir. Burns dönüşümcü liderliği detaylandırmakla kalmamış, dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik arasındaki farkları şekillendirmiştir. Bass (1990) ise dönüşümcü liderliği alt kategorilerini kesin hatlarıyla sunmuştur. Dönüşümcü liderlik teorisi liderlik çalışmalarında büyük ilgi ve popülerite görmüştür. Bununla birlikte, bazı araştırmacılar tarafından zayıf yönleri de ortaya konulmuştur. Örneğin, dönüşümcü liderliğin faaliyetlerini gerçekleştirmesi ve takipçilerini etkileyebilmesi için organizasyonda farklı müdahaleler olması gereksinimi ile liderlerin hangi durumlarda yapması sergilemesi gereken davranışların kesin olarak belirli olmaması dönüşümcü liderliğin bir zayıflığı olarak ifade edilmiştir. Keeley (1995) sosyal katılımcıların tümünün dönüşümcü lider tarafından ortaya konulan vizyona ikna olmaması durumunda insanların kendi amaçlarına yönlenebileceğini ve liderliğin güç kaybedeceğini söylemiştir. Liderlik yazınında bu durum; “iş hayatında yöneticilerin takipçileri yoktur, astları vardır” şeklinde ifade edilmiştir (Peck ve Dickinson, 2009: 24-26).

Liderlik takipçilerini temsil edilen değerlere ve kesin amaçlara yönlendirmeyi amaçladığı için güç ve otoritenin ötesinde bir etkileme ve yönlendirme yeterliliğini kapsar. Liderlikte lider ile ekip arkadaşları sürekli etkileşim halinde oldukları için bağlılık oluşturma ve takip etme faaliyeti çerçevesinde bir dönüşüm sürekli söz konusudur. Bu noktada Burns (1978) bir kavramsal çerçeve oluşturmuştur. Bass (1985) ise bu konsepti ampirik düzeye taşımak için gereken boyutları şekillendirip ölçek oluşturmuştur. Oluşturulan boyutlarda dönüşümcü ve işlemci liderlik tipi tanımlanırken modelin içerdiği etkenler ve ilişki düzeylerinde Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin kısmi etkisi de gözlenir. Özellikle dönüşümcü liderlikteki idealize etkisi, ilham verici motivasyon gibi unsurlar ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sosyal

ihtiyaçlara ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı düzeyindeki unsurlara karşılık gelmektedir (Maslin-Wicks, 2011: 77-78).

Dönüşümcü liderlik astların kendi yetenek ve çıkarları ile örgütsel amaç ve çıktılarını birlikte arttığı beklenti ve performans temelli bir liderlik şeklidir. Dönüşümcü liderlik sıkça alternatifi konumunda gösterilebilen işlemsel liderlikle birlikte ele alınır. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik genelde uzun dönemli algı ve başarılarla odaklanan bir liderlik tarzı olduğu için liderlik kavramı içeriğine yöneticilik tanımından daha yakın durduğu ifade edilmiştir (Gill, Flaschner ve Shachar, 2006: 470-471) .

Liderlerin dönüşümcü olması diğerlerin amaç ve motive edici unsurlarını şekillendirebildikleri durumlarda mümkündür. Liderler moral ve kurumsal değerleri ile çekirdek unsurları örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve sorunlarını çözmek için organize ederek dönüşüm için gereken bilgi ve arka planı ortaya çıkarırlar (Tomlinson, 2004: 143).

Dönüşümcü liderlik temelde üç aşama halinde gerçekleşmektedir. Birinci adımda yeniden yapılandırma ihtiyacı tanımlanmaktadır. Birey ve organizasyon dinamiklerindeki eğişim ihtiyacı ve değışime karşı ortaya çıkabilecek direnç gibi unsurlar bu aşama netleştirilmektedir. İkinci aşamada, yeni vizyon şekillendirilerek bireylerin ve örgütün geçmişteki süreçleri geride bırakıp yönelmeleri gereken gelecek amacı ortaya konulur. Üçüncü aşamada, örgütüm sosyal mimarisinde, üyelerinde ve süreçlerinde değışim kurumsallaştırılarak yeni vizyona yönelik motive edilir ve yeni bir enerjiyle organizasyonel faaliyetler gerçekleştirilir (Turabik, 2012: 212).

Dönüşümcü liderlerin, ilham verme, motive etme, doğruluğu ve karizmasıyla örnek olma ve değerlendirmelerle süreçleri sürdürme özellikleri etkisiyle diğer lider tipleriyle kıyaslandığında göre üstün başarılarla ulaştığı çalışmalarda ortaya konulmuştur. Dönüşümcü liderliğin dört belirgin boyutu vardır: idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş değerlendirme (Bass ve Riggio, 2006: 8-9; Geier, 2016: 3 vd.). Bu boyutların şu şekilde özetlenmesi mümkündür;

Karizma: Açık ve öz bir vizyonla beraberindekileri destekleyerek güven veren ve saygı kazanan, beraberindekileri olumlu düşünme yönünde etkileyebilen, ekip arkadaşlarına hayatlarının önemini hissettiren ve ilham veren tutum.

Entelektüel teşvik: Takipçilerini düşünmeye, yeni perspektiflerden bakmaya, yeni fikirler üretmeye ve nları paylaşmaya yönelik cesaretlendirmek. Rasyonel ve farklı görüşlerle sorunları çözmek için çalışma arkadaşlarını desteklemek, onların inovatif yaklaşımlarını desteklemek amacıyla onlara yetki ve görev verip vererek organizasyona faaliyetlerine ve karar süreçlerine katılımlarını artırmak.

Kişiselleştirilmiş değerlendirme: İnsanların duygularını, arzularını daha iyi tanıyarak onlarla ilgili doğru ve adil değerlendirmelerde bulunmak. İnsanların kendilerine güven duymalarını sağlayarak ve onlara gelişme fırsatları vererek saygılarını kazanmak.

İlham verici motivasyon: Çalışanları ve takipçileri için model olarak onları motive edip ilham vermek, kendi pozisyonunu ve beraberindekilerin pozisyonlarını iyi belirleyip örgütsel vizyonunu onlara aktarmak, organizasyonel amaçlarını beraberindekilere benimsetmek, analitik düşüncelerle çalışma arkadaşlarını beklentilerin ötesine geçmeye teşvik ederek kendi değerleri ve ilgileri için ekibinin desteğini kazanmak.

Bununla birlikte dönüştürücü liderliğin beş boyutu içerisinde idealize etki ve karizma en önemli iki etki olarak değerlendirilmesi mümkündür. Bu noktada idealize davranışın lider ile ekip arkadaşları arasındaki ilişkiyi misyona yönlendirme etkisi oluşturması ve karizmanın ilham vererek motive etme etkisi belirleyici unsurlardır. Ekibin paylaşılan vizyona katılması, entelektüel ayarılmanın organizasyon üyelerini yaratıcılıkları ile işlerini geliştirmeye teşvik etmesi, duygusal araçlarla liderin takipçilerine ulaşarak onları amaçlara yönlendirmesi gibi etkiler dönüştürücü liderliğin işlevlerindendir (Zopiat, A. ve Constanti, 2012: 88).

1.5.2. İşlemsel Liderlik

Burns (1978) çalışması temel alınan Bass (1985) ve Bass (1990) çalışmalarında açıklanarak ortaya konulan diğer liderlik yaklaşımı işlemsel liderliktir (Öztürk vd., 2017: 385). İş performans-ödül ilişkisine yoğunlaşan, motivasyon için ödül

tanımlamalarının kullanıldığı bir liderlik tarzıdır. Araştırmalarda işgörenlerin dönüşümcü liderlikte örgüte ve kendilerine güvenleri kaynaklı bir iş bağlılığı geliştirdiğini, işlemci liderlikte ise bireysel amaçları çerçevesinde güdülendiğini, bununla birlikte, işlemci liderlikte iş tatmininin dönüşümcü liderliğe oranla azaldığını ve stres koşullarının arttığını göstermiştir. (Gill, Flaschner ve Shachar, 2006: 470-471).

İşlemsel liderliğin alt bileşenleri bulunmaktadır. İşlem koşullu ödül, liderliğin kesin beklentiler belirlemesi ve görevlere ilişkin beklentiler istenilen şekilde gerçekleştiğinde bunun karşılığında ödülün sağlanmasıdır. İşlemsel liderlikte lider ekip arkadaşlarını izler ve olağandışı durumlarda sergiledikleri davranışları gözlemler. İstisnalar yoluyla işlemsel yönetim, aktif ve pasif şekilde gerçekleşebilmektedir. Aktif istisnalar yoluyla işlemsel liderlikte takipçilerini izleyip istisnai durumlar gerçekleştiğinde, olaylar gerçekleşir gerçekleşmez müdahale ederken, pasif alternatifinde lider sorunlar gerçekleştiğinde durumların kendisine bildirilmesini ve ihtiyaca ilişkin danışılmasını bekler (Bass ve Riggio, 2006: 8-9).

İşlemsel liderlik akademik çalışmalarda sıkça dönüşümcü liderlikle birlikte ele alınsa da kavramsal ve içeriksel olarak dönüşümcü liderlikten oldukça farklıdır. Dönüştürücü liderlik yaklaşımında grup üyelerinde farklı bir bakış açısı oluşturmak ve bir yeniliği benimsetmek, bu sayede istek ve motivasyonlarını artırarak etkili fikirler ve çalışma süreçlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. İşlemci liderlik yaklaşımında ise süreçlerin daha etkin ve verimli gerçekleştirilmesi için gerekli uygulamaların geliştirilmesi ön plandadır. Dönüştürücü liderlikte ekip üyelerinin yetenekleri ve üretici oldukları yönler keşfedilip kullanılarak kısa vadede performans düşüklüğü göze alınır. Bununla birlikte, ortaya çıkan yetenekler ve motivasyon beraberinde uzun dönemde performansta önemli artışlar sağlar. İşlemci liderlikte ise ekibin becerilerinden çok maliyetlerin düşürülmesi, kar oranlarının yükselmesi gibi amaç ve süreç aşamalarında geliştirmelere odaklanılır. İşlerin doğru yapılması yoluyla örgütteki verimliliğin artırılması hedeflenir. İşlemci liderlikte yönlendirme ve emirlerle nispeten baskın bir yönetim tarzı söz konusuysa, dönüştürücü liderlikte grup üyelerini yetkilendirme yolu ile etkinli süreçler oluşturulmaya çalışılır (Gümüş, Korkutata ve Göktaş, 2015: 56).

1.5.3. Serbesiyetçi Liderlik

Burns (1978), Bass (1985) ve Bass (1990) çalışmalarında geliştirilen liderlik yaklaşımlarından biri de serbesiyetçi liderliktir. Bu liderlik tarzında liderliğin ve temsil ettiği işlemlerin faal olmayan gerçekleştirilmesi söz konusudur. Bu liderlik tarzında lider sorumluluklara ilişkin eylemlerden ve kararlardan mümkün olduğunca kaçınıp uzak durarak durumlara doğrudan müdahil olmamaya çalışır (Geier, 2016: 3). Serbestiyetçi liderlik genel bir ifade kullanılarak liderlik etkinliğinin olmadığı bir durumu anlatır. Olay ve durumlara liderin doğrudan müdahalesinin olmadığı bu liderlik tipinde görev ve sorumluluklar yerince ciddiye alınmayabilir. Bu liderlikte yönetici otorite gücünü kullanmaktan kaçınır ve süreçlere etkisini en az düzeyde tutar. Dolayısıyla liderliğin faaliyet ve işlemleri olan karar verme, iş paylaşımı yaparak bunları denetleme, yetki kullanma gibi etkileri yoktur (Uysal vd., 2012: 32).

Bu yaklaşımda lider karar alma süreçlerinde aktif rol oynamadığı için kararları ekibinin ve çalışanlarının almasına bırakır. Çalışanlar süreçlerle ilgili kararları kendileri alırlar. Faaliyet ve kararları çalışanlarına bırakan lider onlara bağımlı hale gelir. Çalışanlar organizasyonu ve lideri yönlendirmektedir. Çalışanlar işlerini kendileri yapmakta, kendileri gelişimlerini takip etmekte ve motivasyonlarını kendileri sağlamaktadır (İbicioğlu vd., 2009: 6).

1.5.4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler takipçilerine kılavuzluk eden, güven vererek motive eden, insanların hayatlarındaki önemli unsurları fark etmelerine yardımcı olan, görev bağlılığını aktaran kişilerdir. Güney (2008: 410)'e göre karizmatik lider özgün bir vizyon oluşturur, tutarlı davranışlarıyla yüksek beklentilere uygun hareket eder. Canlandırıcı yaklaşımı ile beraberindekileri motive eder. Güven veren davranışlarıyla ekibini anlayıp iletişim kurarak beraberindekileri destekler. Karizmatik liderlik liderlik literatüründe uzun yıllardır varlığını sürdürür. Karizmatik liderliğin bazı özellikleri şı şekildedir (Stojey, 2004: 28-29);

- 1-) Kahramansal bir figür (sıkça geçmişteki başarı hikayeleri ile anılır)
- 2-) Yüksek doğrularla mistik bir bağ.
- 3-) Kendisine hizmet eden birinden ziyade değer odaklı bir bireysellik

4-) Neyin nasıl yapıldığını bilen bir insan algısı

5) Daha arzulanır ve başarılabilir bir vizyona sahip olma

6-) Takipçilerini geliştirmeyi ve dikkate almayı başarabilecek düşünceler.

Karizmatik liderlik, liderlik literatüründe üç farklı grupta ele alınmıştır. İlk grup karizmayı liderin karakteristiği ile ilişkilendirip liderin özelliklerine odaklanmıştır. İkinci grup karizmayı eğitim merkezli görüp takipçilerin algılarına, hatırlamalarına ve kabullenmelerine odaklanmıştır. Üçüncü grup ise karizmatik liderliği tanımlamak için durumsal faktörlere odaklanmıştır. Bununla birlikte, karizmatik liderlik, diğer liderlik tarzlarından oldukça farklıdır. House (1977) liderlerin diğer insanları etkileme eğilimi ve onları ikna etme yeteneği ile onlardan ayrıldığını söylemiştir. Weber üç tip özgün liderlik önerisi üzerinde tartışmıştır. Bunlar; geleneksel lider, rasyonel lider ve karizmatik liderdir. Geleneksel liderlik geçmişin ve takipçilerinin düşünce temellerine bağlı liderdir. Rasyonel lider, akli ve mantığın ikna gücüyle sorunların üstesinden gelir. Karizmatik lider ise geleceğe odaklanıp durumların gelişimi için fırsatlara yönelir. Weber'den sonraki süreçte karizmatik liderlik kavramı gelişmeye ve kapsamını değiştirmeye başlamıştır. Sonraki süreçte karizma, dönüşümcülük ve vizyonerlik ile ilişkili yorumlanır hale gelmiştir (Lee, 2011: 107). Daha önceleri Weber (1947) görüşleri ile ifade edilen karizma tanımı liderlik literatüründe en geniş kapsamıyla Büyük Adam Teorisi'nde görmek mümkündür. Büyük Adam Teorisi'nde liderlin karmaşık durumların, kaos ve kriz koşullarının üstesinden gelecek yetenekleri olduğu algısı söz konusudur. Sonraki süreçte karizmanın takipçilerin algıları ve değerlendirmelerinde lidere atfedilen güvenin bir sonucu olarak ortaya çıktığı görüşü ağırlık kazanmıştır. Bununla birlikte, karizma kavramsal içeriği gereği halen sıkça tutku, hırs, amaçları gerçekleştirmek için alternatif çözümler bulma yeteneği gibi bir etki olarak değerlendirilmektedir (Gül, 2012: 195). Karizmatik liderlik yönetim organizasyon ve örgütsel davranış konusundaki geçmişe uzanan kavramlardan biri olmasına rağmen etkileme yeteneği, coşku gibi işlevleri sayesinde birçok alanda halen gözlenmektedir. Karizmatik liderin geleceğe yönelik ortaya koyduğu vizyonlar takipçileriyle paylaşıldığında liderin takipçileri üzerindeki etki gücü de arttığı için ortaya konulan hedeflere yönelik motivasyonlarda önemli düzeyde katkı sağlanmaktadır.

1.5.5. Vizyoner Liderlik

1990'lı yıllardan itibaren literatürde yer alan liderlik yaklaşımlarından birisi de vizyoner liderliktir. Vizyoner liderlik, organizasyonda akılcı, güvenilir ve istenilebilecek bir gelecek vizyonu oluşturma ve uygulatma becerisidir. Vizyoner liderin bir gelecek vizyonu oluşturma yanında bu vizyonu savunma, paylaşma ve ifade edebilme yeteneğinin olması gerekir. Hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yollar net bir şekilde belirlenip paylaşılmalıdır. Vizyoner liderin amaçları ifade etmenin yanında bu amaçları kendisinin de davranışlarıyla ortaya koyması gerekir. Ayrıca vizyoner liderin yenilikleri gözlemlemesi, değişimlerin farkında olması, çalışanları ortaya koyduğu vizyon yönünde motive etmesi, planları dahilinde kısa ve uzun vadeli kararlarda bulunması başarılı olması için önemli gerekliliklerdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

Vizyoner liderler olayları algılama biçimi, inançları ve davranışları farklı ve özgündür. Daima kendilerini geliştirme çalışırlar ve başarılması zor amaçları başaracaklarına samimiyetle inanırlar. Özgüvenli bir şekilde ileriye düşünür ve amaçları için çabalarlar. Bu liderler vizyonları için gerekli araştırmaları yapar, çekici bir vizyon oluşturur, ekibindekilere o vizyonu ikna edici şekilde aktararak istekli katılımlarını sağlar, büyük hedefler için çaba gösteren bir organizasyon meydana getirirler (Bulut ve Uygun, 2010: 34).

1.5.6. Paternalist Liderlik

Kavramsal olarak Max Weber'in çalışmalarına kadar uzanabilen paternalist liderlikle ilgili çalışmalar 1990'lı yılların sonunda yoğunlaşmaktadır (Köksal, 2011: 104). Paternalist liderlik, aile içindeki tutum ve davranışlarını model alan bir liderlik tarzıdır. Ailede baba ile karakterize edilen aile ve fertlerin menfaatleri doğrultusunda özverili davranma, koruma ve sevgi gösterme bağı bu liderlik tarzında mevcuttur. Bu sebeple paternalist liderlikten işbölümü ve görev tanımlamalarından ziyade örgütte aile ortamında olduğu gibi bir güven ve manevi bağlar bütünü oluşturularak faaliyetler gerçekleştirilir. Bu sebeple paternalist lider takipçilerinin her türlü sorunuyla ilgilenir, yakın ve bireysel ilişkiler kurar onları destekler, onlara amirlerin ziyade ebeveynleri gibi yaklaşır. Bu etkileşimde yöneticinin görevi yetkisi altındaki

personeli korumak, onlara samimi bir yaklaşımla rehberlik etmek ve çalışanlarının adına faydalı olduğuna inandığı kararları tercih etmektir. Bu yaklaşımın çalışanlar tarafından ise güven, itaatkar bir kabulleniş davranışı ve bağlılık ile karşılık görmesi gerekir (Cerit, 2012: 39). Paternalist liderlik güven ve bağlılık unsurlarını sağlaması yönüyle etkili bir liderlik tarzı olarak ele alınmıştır.

Paternalist liderlikte çalışanlarına destekleyici ve babacan bir yaklaşımla davranan liderler örgütlerinde iki grubun oluşmasına neden olur. Birinci grup çalışanlarına yardım eden, onları destekleyen ve onlarla ilgilenen yönetici veya yöneticiler, ikinci grup ise onlara aidiyet ve güven duygusuyla bağlı çalışanlardır. Bu iki grup arasında karşılıklı, çok boyutlu ve yoğun iletişim ile bilgi akışı oluşur. Dolayısıyla paternalist liderliğin iki temel özelliği bünyesinde barındırdığı söylenebilir. Birinci özellik etkin bir hiyerarşi unsuru ile ilişkilerin gerçekleştirilmesidir. İkinci özellik ise yöneticinin çalışanlarına ilgi ve yaklaşımının bireysel nitelikte olmasıdır (Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011: 89).

1.5.7. Hizmetkar Liderlik

Artan rekabet koşulları yüzünden küresel finans düzeni ve serbest piyasa ekonomisi örgütlerdeki davranış ve performans ilişkilerine dikkat eder hale gelmiştir. Liderlerin bireysel nitelikleri, tutum ve davranış özellikleri ile uygulamaları çalışanların performanslarını, hareketlerini ve örgüte karşı değerlendirmelerini etkileyen unsurlardandır. Liderlerin görev ve faaliyetler konusundaki yaklaşımları, idari tutumları ve kararları organizasyonun tümünü etkilemektedir (Baytok ve Ergen, 2013: 107).

Hizmetkar liderliğin geliştirilmesi 1900'lü yılların sonlarına doğru olmuştur. Hizmetkar liderliğe ilişkin öncü çalışmaları yapan araştırmacılardan Greenleaf (1977) en başarılı liderliğin geleneksel yönetim değerlendirmelerinin aksine, müşterilere, personele ve diğerlerine hizmet ederek sağlandığını savunmuştur. Araştırmacı etkili bir lider olmak için öncelikle hizmet etmek gerektiğini söylemiştir. Hizmetçi liderliğin temel bileşenleri çevresindekilere saygı, insanlara bireysel değer verme, önyargısız anlama, şefkat ve sevgiyle kontrol etme, profesyonel değerlendirme, dürüst-adil yargılama ve hoşgörü gibi unsurlardır (Marquis ve

Huston, 2009: 52). Hizmetkar liderlikte, bir lideri işini daha iyi yapmak noktasında teşvik eden temel unsurun hizmet etme gayesi olduğu kabul edilir. ‘‘Hizmetkar liderlik bilgi ve tecrübelerin önemsendiği, bütünleştirici ve faaliyetlere ilişkin sürece odaklanan, organizasyonun iç ve dış çevresine sorumlu yaklaşım sergileyen bir liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkar liderler yetki ve otoriteyi motivasyon ve güç kaynaklarına çevirmezler. Davranışlarında sağduyulu kararlar çerçevesinde hareket ederler ve ekip arkadaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarına karşı daima duyarlı davranırlar (Baytok ve Ergen, 2013: 107).

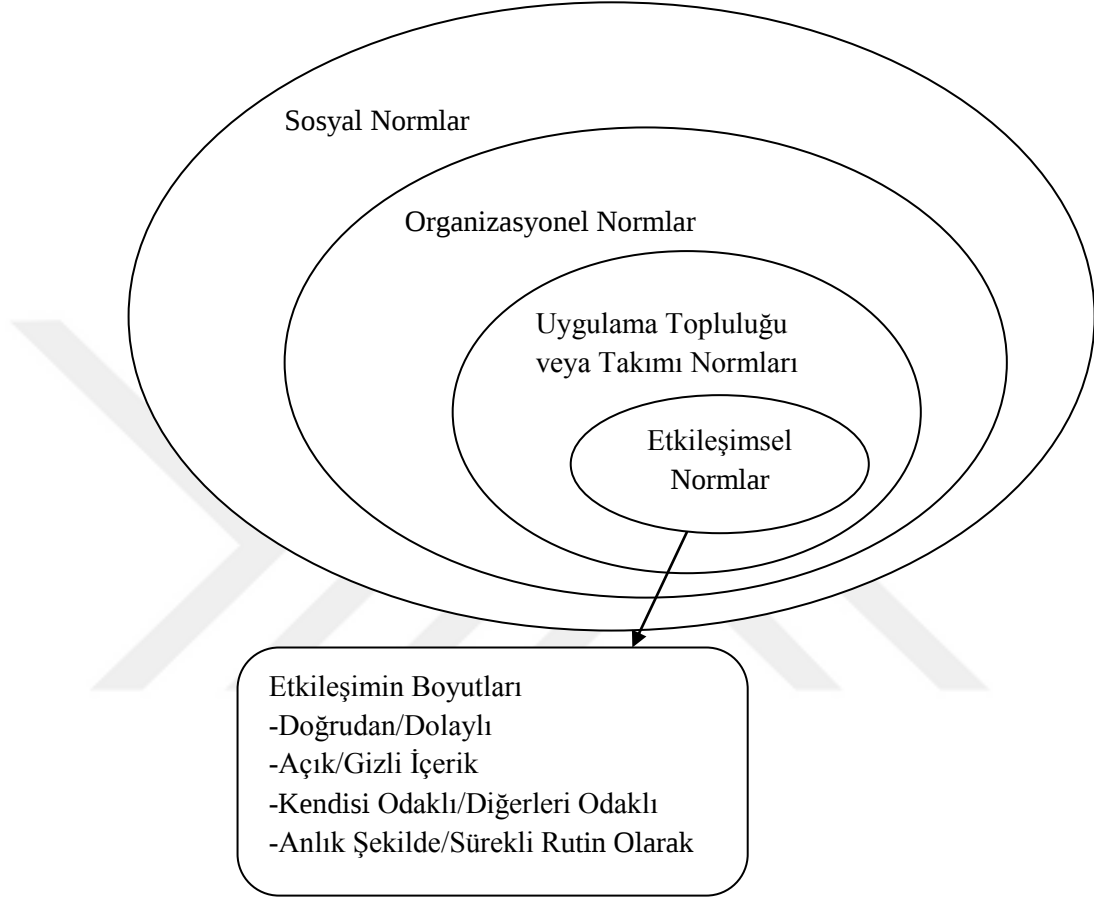
1.5.8. Kültürel Liderlik

Kapitalizmin dinamikleri hızla değişirken organizasyonların önceki yüzyılın yönetsel formülleriyle başarıya ulaşması imkansızlaşmaktadır. Rekabet etmek ve verimliliklerini korumak isteyen örgütlerin değişime ayak uydurmaları zorunludur. Örgütsel gelişmenin başarısı, kurumdaki bilginin ve insanların işlerinde ve yeteneklerindeki iyileşmeye bağlıdır. Toplumsal süreçler bu kadar değişirken liderliğin bu değişimden izole kalması mümkün değildir. Bu yüzden mevcut sosyo-ekonomik düzenin ihtiyaç duyduğu örgüt sistem ve kültürü liderlik yeteneklerinin gelişmesi gerekliliğini de ortaya çıkarmıştır (Shalgynbayeva, 2012: 552).

Kültürler, kompleks grup öğrenmelerinin sonucu unsurlar olup liderliği erkileyen etkenlerden biridir. Bu yüzden liderlik ve kültür her konuda iç içe geçmiş unsurlar barındır (Schein, 2010: 10-11). Kültürel farklılıklar, organizasyon stratejisi içerisinde örgüte uyumla adapte edildiğinde sinerji ve inovasyon için kaynak olabilmektedir. Kültürel çeşitlilik bu yönüyle ele alındığında işletme için fırsata dönüşebilmektedir. Doğru entegrasyon sağlandığında örgüt kültürü güçlü rekabetçi avantajlar kazanmaktadır Toplumsal kültürün örgütsel kültüre entegre olması çok yönlü ve karmaşık bir süreç olup işletmenin rekabet avantajını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilir. Kültür farklılıkları ve bu farklılıkların örgüte etkileri yönetsel süreçlerde önem verilen değerlerden çalışanların davranışlarına kadar birçok unsorda etkili olduğu için kültürel liderler bu unsurları yönetmeyi önemser ve değişimlerini sürekli takip eder. Örgüt kültürleri ve topluluğun taşıdığı farklı kültürel etkenlerin uyum içinde yönetilmesi işletme başarısı için gereklidir (Lee, 2011: 99-102). Şekil 7.’de kültürlerarası etkileşim modeli gösterilmiştir (Holmes, Marra ve Vine, 2011:

20). Çok katmanlı etkileşim modelinde kültürel değerler liderlik performansı için farklı organizasyonlarda etkilerin kapsamını tanımlamaktadır.

Şekil 7. Çok katmanlı Kültürlerarası Etkileşim Modeli



Kaynak: Holmes, Marra ve Vine, 2011: 19

Kültürel liderlik örgütte kültüre ilişkin normlar ve değerler oluşturan, örgüt iklimi içerisinde kültürel değerlerin anlamını ve etkisini yöneten, işletmedeki grupların bütünleşme ve uyumlu işbirliği için kültürleri dikkate alan liderlik tarzıdır (Yörük ve Sağban, 2012: 2797). Kültür dengeleyici, koruyucu, anlamlı bir unsur olarak hayatı öngörülebilir kılmaktadır. Birçok yönetim danışmanı ve teorisyen güçlü kültürleri etkililik ve sürdürülebilir performans için arzulanan bir temel olarak kabul etmiştir. Bununla birlikte, güçlü kültürler durağan ve değiştirilmesi zor niteliktedir. Geline nokta dünya sürekli değişken, esnek, öğrenme odaklı ve gelişime uyumlu olması kültürel etkilerin yönetsel süreçlerdeki etkilerinin yeniden ele alınıp incelenmesini gerektirmektedir. Çünkü mevcut koşullarda kültürel etkenler ve

ilişkiler de yenilenmiş ve gelişmiştir (Schein, 2010: 365). Liderlik performansı kültürel etkilerden doğrudan etkilenir. Liderlik yetenekleri toplumdan topluma cinsiyet, etnik köken, güç odağı, stratejiler ve amaçlara ulaşma yolları gibi unsurlardan etkilendiği için liderin farklı kültürlerden insanları yönetmesi veya farklı kültürdeki beklentileri gerçekleştirmesi yönetsel süreçteki başarısı için başlıca gereksinimlerden biridir.

1.5.9. Etik Liderlik

Etik liderlik, yönetsel süreçlerde normatif doğruluk ve gerekliliklere uygun hareket eden, örgütteki kişisel ve mesleki haklarla ahlaki değerleri korumayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır. Etik liderlikte normlar ve standartlar faaliyetlerde ve kararlarda öncelikli kriterler olarak dikkate alınır. Etik liderlikte iletişim süreçlerinde çift yönlülük, tutarlılık, şeffaflık, kararlarda insani denge ve sosyal uyum önemsenerek örgütte standart hak ve değerlerin yayılması sağlanır. Etik liderler hem örgüte hem de çalışanlara hizmet ederek örgütte bir denge ve bütünlük sağlar. Ayrıca etik liderler grup üyelerine rol model olarak özenderici ve örnek teşkil edici bir konuma sahip olur (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 191-192).

Liderliğin hangi durumlarda en etkin olduğuna ilişkin kesin ve kusursuz bir değerlendirme yoktur. Ciulla (2005: 332) liderin etik olarak değerlendirilmesini üç kategoride yapmıştır. Liderin kendisine ilişkin etik değer yargıları, liderin etik yönlendirmelerine ilişkin süreç, bir liderin yapmasına gerekenlere ilişkin etik. Bu farklı boyutlarıyla etik konusu liderlik için daima etkili unsurlar biri olarak kabul görmüştür. Liderlik için aile, eğitim, din, teknoloji ve kültür gibi değerler daima önemli olmuştur. Liderler doğruyu yanlıştan ayırırken organizasyondan organizasyona da değişebilen etik ve etik olmayan davranış ayrımını göz önünde bulundurmaktadır (Gül, 2012: 196). Liderlik; vizyon geliştirme, risk alma, bağlılık sağlama gibi işlevlerin dışında etik değerlere önem verme ve bu değerleri organizasyonunda sağlama gibi bir sorumluluğu da gerektirir. Kişisel ve sosyal haklar ve değerler ile doğru-yanlış, iyi-kötü ayrımları işletmelerin faaliyetlerinin sürekliliği içinde korunması gereken farkındalıklardır. Etik farkındalıklarının insan yaşamı ve gelişimindeki hayati önemi ve konumu organizasyonların yöneticilerinin de bu unsura artarak önem vermesini sağlamıştır. Yönetsel etik iki temelde

organizasyon süreçleri içerisinde yere sahiptir. Birincisi, sosyal ve evrensel olarak kabul edilen etik değerleri kabul etmek ve onlara uymaktır. Yalan söylememek, dürüst olmak, çalmamak gibi. İkincisi ise, uyulması gereken etik değerlerin korunmasıdır. Yapılan faaliyetlerden ve hizmetlerden hiçbir somut ve soyut çıkar sağlamakla ilgilenmemek, işe tüm fiziksel ve düşünsel güçle zaman ayırıp yönelmek, kendi bireysel ilgileriyle iş zamanında meşgul olmamak gibi (Yardibi, 2012: 333-335).

Liderlerin organizasyon içerisindeki konumu hem davranışlarının örgütün tümünü etkilemesine hem de çeşit durum ve kararlar için örnek olmasına neden olmaktadır. Liderin diğer konulardaki tutumlarında olduğu gibi koruduğu ve savunduğu etik anlayış da örgütte yayılma ve hayata geçme imkanı bulur. Bu çerçeveden bakıldığında en geniş kapsamlı ifadesiyle etik liderlik, çalışanları ve yönetici ekibiyle ilişkilerinde etik standartlara uygun davranan ve organizasyonunda bu doğru normları artırmayı amaçlayan lider tipidir. (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012: 144-146). Etik liderlik işletmelerin yönetsel süreçlerinde oldukça önemli olmakla birlikte otel işletmelerinde çevresel koşullar ve işgören memnuniyeti gibi unsurlar yüzünden ayrıca etkili bir unsurdur. Bununla birlikte, organizasyonel ve insani tercihlerde etik değerlerin ve sorumlulukların göz önünde bulundurulması tüketiciler için bir tercih edirlilik ve memnuniyet kaynağı olabilmektedir. Otel yönetimleri de karlı bir etik çevre oluşturmaya çalışır. Çünkü hem çalışanlar etik standartları yüksek bir iş çevresinde çalışmak isterler hem de etik ve doğruluk standartlarının düşük olduğu ortamlarda kontrol ve denetim süreçleri daha başarısız olur. Maliyetler ise bireysel kararlar ve mesleki süreçlerde etik koşullar söz konusu olmadığında artar (Fox, 2000: 70- 73). Liderin davranışlarının takipçilerin yansıması etik liderin uygun davranışlarının model alınıp çevresindekiler tarafından benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca etik liderin özellikle çalışma ortamında kabul edilmiş etik değerleri teşvik eden tutumlar sergilemesi faaliyet ve iletişim süreçlerinden etik unsurların korunduğu bir organizasyon kültürü oluşturmaktadır.

1.5.10. Otantik Liderlik

Otantik kelimesi, Yunan felsefesi kökenli bir kelime olup, kendini bilme, ilke ve tercihlerini sürdürme gibi anlamlara gelmektedir. Otantik liderlikte de kelimenin

kavramsal kökeninden anlaşılacağı üzere benlik olgusu ve sürekliliği söz konusudur. Genel ifadesi ile otantik liderlik, etik ve bilinçli bir liderlik yaklaşımı şeklinde ifade edilebilir. Otantik liderliğin ortaya çıkma süreci araştırıldığında dönüşümcü liderlik ve etik liderliğin izleri görülür. Otantik liderler durumları nasıl değerlendireceğini bilir, aldığı ve alacağı kararlara hakimdir, kendini ve çevresindeki diğer insanları tanır, diğer insanların haklarına etik ve ahlaki olarak saygı duyarlar. Kişisel farkındalık ve yüksek ahlak değeri otantik liderliğin temel ayırt edici unsurlarıdır. Açık iletişim süreçleri ve örgütsel yönetimde şeffaflık otantik liderliğin unsurlarındandır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 187). Otantiklik, felsefi kökeni olan, basit gibi görünse de yüksek standartlar gerektiren bir davranış tarzıdır. Otantik liderliğin kavramsal kökeni dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik ve manevi liderlik yaklaşımlarıyla benzer bir çerçeveden hareketle örgütsel yönetimi lider ve takipçileri arasındaki etkileşim üzerinden yorumlar. Otantik liderler öz farkındalığı yüksek liderlerdir ve hem özellikleri hem de davranışları yoluyla beraberindekilerle özgün bir iletişim kurarlar (Maslin-Wicks, 2011: 79).

2000’li yıllardan itibaren alanyazında yoğunlaşan liderlik tarzlarından biri olan otantik liderlik, liderin kendisine ve kendi değerlerine sadık olduğu bir liderlik tarzıdır. Stanley (2008) bu yaklaşımda liderin faaliyetleri, davranışları, değerleri, prensipleri ve inançları uyumlu olduğu için bu yaklaşıma uyumlu liderlik demiştir. Otantik liderlik tarzı amaçlar, ilişkiler, karar alma şekilleri ve vizyon gibi noktalarda geleneksel ve dönüşümcü liderlik gibi yaklaşımlardan farklılaşmaktadır. Amaç noktasında öz farkındalık ve tutku, değerler noktasında inanç ve öz disiplinli davranışlar, ilişkiler bağlamında ise dürüst ve güçlü ilişkiler önem taşır (Marquis ve Huston, 2009: 56-58). Otoriter liderlik; çalışma grubu üzerinde güçlü bir kontrol gücünün olduğu, grup üyelerinin zorlayıcı unsurlarla motive edildiği, üstten astlara doğru bir iletişimle emirlerle yönlendirmelerin söz konusu olduğu, ekibin üyelerinin karar ve eleştiri haklarına sahip olmadığını bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşımda üretkenlik söz konusu olmasına rağmen yaratıcılık ve öz motivasyon gibi unsurlar söz konusu değildir.

1.5.11. Quantum Liderlik

Bilgi çağı, sosyal ağlar ve küreselleşme ile birlikte sınırların esnemesine, gelişmiş teknolojilere ve yeni organizasyon yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Gelineen noktada çoğu şirket sürekli değişimle mücadele etmekte zorlanmaktadır. Bu durum şirketlerin rekabet durumlarıyla ilişkilendirilirken yine de sektörlerin genelindeki gelişim ve değişim trendi işletmeleri değişime ve kaos koşullarına ayak uydurmaya yönlendirmiştir. Dolayısıyla işletmelerin başarısı esneklik, hız, personel güçlendirme, iletişim kanallarında açıklık, inovasyon, öğrenme odaklılık, takım çalışmaları, yalınlaşma, değer odaklılık gibi yaklaşımlara bağlı hale gelmiştir (Topping, 2002: 39-41). Bu noktada geleceğin nasıl şekilleneceği kesin olarak bilinemese de daha farklı, daha karmaşık ve daha hızlı örgüt yapıları gerektireceği gözlemlenebilmektedir. Bilgi çağının gerektirdiği hızlı ve değişime direnmek yerine değişimden yararlanan örgütsel değerlerden biri quantum liderliktir.

Quantum liderlik, yönetimde çevresel dinamiklerin daha iyi anlaşılmasının gerektiği 1990'lı yıllarda kabul edildikten sonra ortaya çıkmıştır. Quantum fiziği sürekli kaotik ve kompleks ilişkileri nasıl öngörüyorsa, quantum liderlik de organizasyon faaliyetler, iş koşulları ve çalışanlar arasındaki çok yönlü ilişkilerin sürekli değişimini savunmaktadır. Bu noktada modern iş çevrelerinde esneklik, değişken ve hareketli koşullar, inovasyon ve yönetsel etkileşimlerle liderlik süreçleri yenilenmiştir (Marquis ve Huston, 2009: 59-60).

Değişim dirençle karşılaşır ve sürekli değişimde bu durum tekrarlandığı için lider ekibini ve takipçilerini değişime adapte etmek zorundadır. Geleneksel organizasyonsan değerlerinden modern ve kaotik organizasyon değerlerine geçişi anımsatmaktadır. Newtoniyen dünya anlayışından Quantum dünyasına geçişte söz konusu olan değişim örgütsel süreçlere de yansımıştır. Belirsizlik quantum liderlik ile yönetmede önemli role sahiptir. Lider organizasyonunda ne tür belirsizliklerin olduğunu bilmelidir. Belirsizlikler quantum liderlikte yok edilmesi gereken unsurlar olarak değil, yönetilmesi gereken gerçeklikler olarak kabul edilir. Bu yüzden belirsizlikler için yöneticiler düzeyinde ne tür ayarlamalar yapması gerektiğinden, bu belirsizlikten ortaya çıkabilecek tüm sonuçlara kadar olan süreci göz önünde bulundurması quantum liderin sorumluluğudur. Quantum liderlik liderler,

takipçileriyle kurdukları güçlü etkileşimle örgütsel belirsizlikler ve örgüt dışı kaotik koşulları güvenli durumlara ve yönettikleri etkili değişim gücüne dönüştürmektedir. Bu noktada quantum liderlerin önemli yönetsel ayırt edicilerinden bir diğeri gücün dağıtılmasıdır. Gücü, yetki ve sorumlulukları mümkün olan çeşitli olağandışı durumlara karşı ekibine doğru kararlarla dağıtan quantum liderler, organizasyonlarına katacakları esneklik ve çözüm yeteneğiyle hızlı değişimlere ayak uydurmayı öğrenebilmektedir (Kayman ve Erçetin, 2012: 248-250).

1.6. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Liderlik literatürüne bakıldığında liderlik ve yöneticilik kavramların birbirine yönelik tamamlayıcı etkisi olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır. Organizasyonlarda yöneticilik örgütü amaç ve organizasyonuyla temsil eden bir kavram olarak ele alınırken, liderlik yöneticinin önderlik etme yeteneğiyle ekip arkadaşlarını ve çalışanlarını işe dair olumlu yönde etkileyen, yönlendiren ve motive eden yönünü ifade etmektedir. Yönetici organizasyon faaliyetlerini gerçekleştiren ve ihtiyaçlarını gerçekleştiren kişi iken, lider; çalışanların fikir ve düşüncelerini benimsediği, değerleri etrafında birleştiği kişidir. Bu ayrım literatürde “yönetici işleri doğru yaparken, lider ise doğru işleri yapar” şeklinde ifade edilmiştir (Kılıçlar ve Düzgün, 2014: 180-181). Bu çerçeveden bakıldığında liderlik ve yöneticilik organizasyonlarda resmi ve resmi olmayan yolla ortaya çıkan birbiriyle ilişkili olgu iken, işletmelerde aynı kişinin ortam ve koşullardaki ihtiyaca göre bu iki etkiyi sağlayabilmesi işletmede performans ve verimlilik için faydalı olabilmektedir. Bennis ve Nanus (1997) liderlik ile yöneticilik arasındaki farkın liderin vizyon üretmesi, duygusal ve manevi organizasyon kaynaklarını, değerlerini, bağlılıkları, amaçları yönetmesi olduğunu ifade etmiştir. Yönetici ise bu kapsam dışında veya beraberinde örgütün fiziksel kaynaklarını işletme amaçlarını gerçekleştirmek ve faaliyetlerini sürdürmek için kullanmaktadır. Bu noktada liderin insanlara önemli amaçları gerçekleştirmek için ilham verebilmesi önemlidir. Bu sayede lider, insanın en temel ihtiyaçlarından biri olan önemli olma ihtiyacını fark oluşturmak ve faydalı hissettirmek yoluyla karşılamaktadır. Neticesinde ise insanlar girişim içinde değerli olduklarını hissederken kendilerini başarının bir parçası olarak da görüp motive

olmaktadır (Tomlinson, 2004: 144-145). Tablo 1’de yöneticilik ile liderlik arasındaki farklar ifade edilmiştir.

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
İşlemseldir	Dönüştürücüdür
İşletmek için çabalar ve mevcut sistemi sürdürür	Duruma karşı çıkar ve sistemi değiştirir
Verilen amaç ve içerikleri kabul eder	Yeni vizyon ve içerikler oluşturur
Kontrol eder ve izler	Güçlendirir
İlişki değiş tokuşları ile iş yapar	İlham verir ve sınırları zorlar
Kısa döneme odaklanır	Uzun döneme odaklanır
Detay ve prosedürleri dikkate alır	Stratejik büyük resmi dikkate alır

Kaynak: Storey, 2004a: 6.

Liderlik ile yönetim, her ikisi de işletmeler için önemli olan ve birbirleri ile ilişkisi uzun yıllardır tartışılmış iki kavramdır. Liderlik olmadan işletilen yönetim süreçleri performans ve motivasyon gibi konularda yetersiz kalabileceği gibi, yönetim olmadan ortaya konulan liderlik etkisi kaosa sürükleyebilir. Bu noktada işletme ve organizasyonların amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmada yaralandıkları insan kaynağı, toplum yapısı, örgüt kültürü gibi değerleri doğru tanımlayarak liderlik veya yöneticilik davranışlarına ilişkin beklentilerini belirlemesi gerekir.

1.7. LİDERLİK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Liderlik davranışları işletmelerde çalışanları ve örgütsel süreçleri doğrudan etkileyebilen bir unsurdur. Bu bağlamda liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisine sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolünü incelenirken alanyazında ulaşılan araştırmalarda ortaya konulmuş sayıltılardan, teorik ve uygulamalı araştırma bulguları ve sonuçlarından yararlanılmıştır. Liderlik davranışlarına yönelik çalışmalar araştırıldığında; liderlik davranışının personel iş doyumunu etkileme durumu (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005), liderlikte gücün dayanakları ile astlarının iş stresi arasındaki ilişki (Erkutlu ve Chafra, 2006), liderlerin duygusal zekalarının örgütsel yaratıcılığa etkisi (Cengiz, Acuner ve Baki, 2006), dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet

arasındaki ilişkileri (Arslantaş ve Pekdemir, 2007), yöneticilerinin liderlik stillerinin cinsiyet, medeni durum, branş vb. çeşitli değişkenlere göre incelenmesi (Cemaloğlu, 2007), toplam kalite yönetimi ile liderlik kavramları, liderlikte kalitenin ve kalitede liderliğin rolü (Yatkın, 2007), göreve ilişkin çalışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının etik yönü (Taslak, 2008), liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörlerinin etkisi (Çelik ve Sünbül, 2008), duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerindeki etkileri (Erkuş ve Günlü, 2008), liderlik biçimlerinin işletme ihracat performansı üzerindeki etkisini (Tağraf ve Çalman, 2009), ruhsal zeka ile dönüştürücü liderlik arasında ilişki (Aydıntan, 2009), liderlerin yaşamları içinde bulundukları toplumsal yapıların liderlik davranışlarına olan etkisi (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009), ruhsal liderliğin nitelikleri, felsefi ve psikolojik kökenleri ile örgütsel davranış konusundaki yeri (Baloğlu ve Karadağ, 2009), liderlik ile kurum kültürü arasındaki etkileşimi (Erdem ve Dikici, 2009) hususlarının incelendiği görülmüştür. Liderin güç kaynaklarının incelenmesi (Meydan ve Polat, 2010), liderlik davranışlarının çalışan iş doyumunu etkisi (Taş ve Önder, 2010), yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi (Çakınberk ve Demirel, 2010), liderlik davranışı ile örgütsel yaratıcılık ve çalışan performansı arasındaki ilişki (Yılmaz ve Karahan, 2010), kariyer değerleri ve liderlik yeteneği ile turizmde kariyer yapma istekleri arasındaki ilişki (Türkay ve Solmaz, 2011), lider-üye etkileşimi ile çatışma yönetim stili arasındaki ilişki (Karcıoğlu ve Kahya, 2011), lider kültürel zekası ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişki (Şahin, 2011), liderlik çalışmalarında ele alınan karakter rolleri (Wright ve Quick, 2011), liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etkisi (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012), liderlik tarzları ile lider üye-etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012), karizmatik liderlik ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi ve karizmatik liderlerin örgüt kültürü oluşmasındaki rolü (Gül ve Aykanat, 2012), liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetin etkisi (Luo, Wang ve Marnburg, 2013), liderlik ve etik kavramlarına ilişkin çerçeveden yola çıkarak etik liderlik algılarının demografik değişkenler çerçevesinde değişme durumu (Tuna ve Yeşiltaş, 2013), liderlik ile inovasyon ikliminin işletme performansı üzerindeki etkisini (Yıldız, Baştürk ve Boz, 2014), etik liderlik davranışları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki

(Doğan ve Uğurlu, 2014), liderlik yaklaşımlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi (Uluköy, Kılıç ve Bozkaya, 2014), dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişki sosyal kimlik algısıyla birlikte (Herman ve Chiu, 2014), CEO'ların dönüşümcü liderlik etkilerinin üst yöneticiler üzerinde normatif örgütsel bağlılık oluşturup oluşturmadığı (Yücel, McMillan ve Richard, 2014), liderin güç kaynaklarının işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015), dönüşümcü liderlik ile inovasyon iklimi, yaratıcı öz-yeterlilik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki (Jaiswal ve Dhar, 2015), yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki (Gümüş, Korkutata ve Göktaş, 2015), liderliğin alt boyutlarının lider kişiliği ve performansına etkisi (Deinert vd. 2015), liderlik çalışmaları arasındaki ilişkiler (Meuser vd., 2016), Tam alan liderlik modeli çerçevesinde liderlik stiline normal ve olağanüstü durumlarda beklenen performansı gösterebilme durumu (Geier, 2016) ile ilgili bilimsel çalışmalarda araştırılmıştır.

Otel işletmelerinde gerçekleştirilen liderlik davranışı araştırmalarına bakıldığında; dönüşümcü liderliğin otel işletmelerinde yönetsel sürece etkileri (Tracey ve Hinkin, 1996), yöneticilerin liderlik eğilimlerinin incelenmesi (Taşkıran, 2006), liderlik tarzının iş stresi ve moral çöküşü üzerindeki etkisi (Gill, Flaschner ve Shachar, 2006), liderlik davranışının organizasyon ve lider etkinliği üzerine etkisi (Erkutlu, 2008), otel işletmelerinde liderlik tarzını etkileyen faktörlerin belirlenmesi (Kozak ve Uca, 2008), dönüşümcü liderlik ile otel departmanlarının finansal ve finansal olmayan performansı ve pazar rekabetçiliği arasındaki ilişki (Patiar ve Mia, 2009), liderlik davranışlarının otel işletmelerinde hiyerarşik kademelere göre farklılaşma durumu (Avcı ve Topaloğlu, 2009), çalışanların görev ve ilişki yönelimli liderlik algılamalarının ortaya koydukları performanslar üzerine etkileri (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009), sosyal mübadele kuramı yoluyla güçlendirici liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık üzerine etkisi (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009), liderlik tarzının, çalışanların işletmeye ve hizmet kalitesine bağlılıklarına etkileri (Clark, Hartline ve Jones, 2009), liderlik tarzı ile etik karar verme durumu arasındaki ilişki (Minett, Yaman ve Denizci, 2009) çalışmalarına ulaşılmaktadır. Liderlik yetkinliği ve örgütsel kültürün firma performansı ve cevap verebilirlik ortamı üzerine etkisi (Asree vd., 2010), liderlik stili ile inovasyon kültürü arasındaki ilişki (Babaita vd., 2010),

otel işletmelerinin liderlik yetkinliklerinin, tarzlarını demografik niteliklere göre karşılaştırarak otel performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi (Blayney ve Blotnicky, 2010), dönüşümcü liderlik ile çalışanların güçlendirilme arzusu arasındaki ilişki (Gill vd., 2010), kişilik özellikleri, lider üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişki (Kaşlı ve Seymen, 2010), orta düzey yöneticilerin liderlik davranışları ile tükenmişlik düzeyleri algıları arasındaki ilişki (Güzel ve Akgündüz, 2011), öz-yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi (Bolat, 2011b), etik liderliğin yönetici iş tatmini, bağlılık, davranışsal sonuçlar ve firma performansı üzerindeki etkisi (Kim ve Brymer, 2011), lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasındaki ilişki (Bolat, 2011a), seyahat acentalarında örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişki (Tütüncü ve Akgündüz, 2012), işlemci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenmiş, güven değişkeninin aracı rolü (Chiang ve Wang, 2012), yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluklara ilişkin algılarının farklı liderlik tarzlarına göre durumları (Guillet, Yaman ve Küçükusta, 2012), psikolojik güçlendirme algısının liderlik davranışı, örgüt kültürü ve yönetsel güven ile ilişkileri (Tekin ve Köksal, 2012), liderlik davranış stili ile dışa dönüklük, tecrübeye verilen önem, sorumluluk duygusu, uzlaşmacılık gibi etkenler arasındaki ilişki (Zopiatis ve Constanti, 2012), hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi (Baytok ve Ergen, 2013), demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişki (İnce, 2013), liderlik davranışın örgüt kültürüne etkisi (Gürdoğan ve Yavuz, 2013), hizmetçi liderlik ile çalışanların müşteri odaklı örgütsel vatandaşlığı arasındaki ilişki (Wu vd., 2013), liderlik stiline turizm sektörü çalışanları üzerinde iyi hissettirici etkisini; liderlik stiline iş yaşam kalitesi, hayat tatmini, örgütsel bağlılığı ve moral çöküşü etkenleri üzerindeki etkileri (Kara vd., 2013), yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanları iş tatminleri arasındaki ilişki (Kılıçlar ve Düzgün, 2014), otel genel müdürlüğü için liderlik yetkinliklerinin farklı yaş, eğitim ve otel tarzlarına göre incelenmesi (Tavitiyaman, Weerakit ve Ryan, 2014), yöneticilerinin liderlik tarzlarının, örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyetine etkisi (Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014), dönüşümcü liderlik ile yaratıcılık ve sosyal bilişsel teorilerin birlikte ele alınması yoluyla dönüşümcü liderlik, yaratıcı rol kimliği, yaratıcı öz-yeterlilik, iş karmaşıklığı ile yaratıcılık arasındaki ilişkileri (Wang, Tsai ve Tsai, 2014), turizm sektöründeki işletmelerde öz-farkındalığın lider etkililiği

algısı üzerindeki etkisini (Butler, Kwantes ve Boglarsky, 2014), yöneticilerin kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki (Akgündüz vd., 2015), dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt sağlığına etkisi (Sandıkcı, Vural ve Zorlu, 2015), lider ve iş arkadaşları desteklerinin iş performansına etkilerinin iş ve yaşam tatmini aracı değişkenleri bağlamında incelenmesi (Kale, 2015), etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki (Çelik, Dedeoğlu ve İnandır, 2015), küçük otel işletmelerinde paternalist liderlik ile iş performansı arasında ilişkiyi ve duygusal örgüt bağlılığının bu ilişkideki aracılık rolü (Arsezen-Otamis, Arikan-Saltik ve Babacan, 2015), turizm alanında yapılan liderlik çalışmalarının içerik analizi ile sınıflandırılıp eğilimlerinin belirlenmesi (Akın ve Sezerel, 2015), dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü (Morçin ve Çarıkçı, 2016), departman yöneticilerinin dönüşümcü liderliğinin ve örgütsel bağlılığının departmanları üzerindeki etkileri (Patiar ve Wang, 2016), dönüşümcü liderliğin otel işletmelerinde inovasyon iklimi, yaratıcılık, yaratıcı öz yeterlilik ve memnuniyet üzerine etkisi (Mohamed, 2016) çalışmaları liderlik davranışına ve etkinliğine yönelik otel işletmelerinde gerçekleştirilen diğer araştırmalardır.

Liderlik davranışı etkeninin ele alındığı çalışmalar uluslararası alanyazında yayımlanmış çalışmalar ve ulusal alanyazında yayımlanmış çalışmalar olarak detaylı şekilde Tablo 2.'de sıralanmıştır.

Tablo 2. Liderlik Davranışı İle İlgili Çalışmalar

Uluslararası Alanyazında Yayımlanmış Çalışmalar
Arsezen-Otamis, Arikan-Saltik ve Babacan, 2015.
Araştırma küçük turizm işletmelerinde paternalist liderlik ile iş performansı arasında ilişkiyi ve duygusal örgüt bağlılığının bu ilişkideki aracılık rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma veri toplama süreci Muğla'da küçük otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Araştırmada sonuçlar sunulmamış, sürecin devam ettiği vurgulanmış, sonuçlar elde edilince çalışmaya ilave edileceği ifade edilmiştir.
Asree vd., 2010.
Liderlik yetkinliği ve örgütsel kültürün firma performansı ve cevap verebilirlik ortamı üzerine etkisi incelenmiştir. Empirik bir araştırma için ölçeklerden faydalanılmıştır. 474 otele anket dağıtılmış, 88 otelden geri dönüş alınmıştır. Yapısal eşitlik modeli ile sorgulanmak üzere Malezya'da 88

otele anketler dağıtılmıştır.

Liderlik yetkinliği ve örgüt kültürünün cevap verebilirlik üzerine olumlu etkisi olduğu, ayrıca cevap verebilirliğin otel gelirleri üzerine olumlu etkisi olduğu gözlenmiştir. Otelin gelirlere ilişkin performansının liderliğin yeterliliği ve örgüt kültürü uygulamaları yoluyla geliştirebileceğini savunmuş, liderlik yetkinliği ile örgüt kültürünün cevap verebilirlik arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve cevap verebilirlik düzeyinin otel gelirini aynı şekilde olumlu ve anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur.

Babaita vd., 2010.

Liderlik stili ile inovasyon kültürü arasındaki ilişki otel işletmelerinde incelenmiştir. Araştırmaya Romanya 29 otel işletmesinde gönderilen anketlerle başlanmış ve 15 otel kabul etmiştir. 168 otel çalışanından elde edilen verilerle çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda liderlik stillerinden (otokratik, danışma, katılımcı vb.) yalnızca birini benimsemenin doğru olmadığını, iyi bir yöneticinin istişare yapma, yetki kullanma vb. lider davranışlarını doğru şekilde kombine ederek başarılı olabileceğini vurgulamıştır. Liderlik stillerinin inovasyon kültürünü doğrudan etkilemediği gözlemlendiği belirtilmiş, inovasyon kültürü için yöneticilerin yenilikçi fikirlerini desteklemesi gerektiği önerilmiştir.

Blayney ve Blotnicky, 2010.

Otel işletmelerinin liderlik yetkinliklerini, tarzlarını demografik niteliklere göre incelenmek ve otel performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak için gerçekleştirilmiştir. Kanada’da 30 ve üzeri oda sayısına sahip otellerde görev yapan 952 yöneticiye anket ulaştırılmış ve 183 geçerli anket elde edilerek veriler betimleyici analizler ve regresyon analizleri ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda vizyoner ve stratejik liderliğin performans üzerinde olumlu etkisi gözlenirken, insani liderlik ve performans liderlik yetkinliklerinin performans üzerinde etkili olmadığı belirtilmiştir.

Butler, Kwantes ve Boglarsky, 2014.

Turizm sektöründeki işletmelerde öz-farkındalığın lider etkililiği algısı üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma çok uluslu otel işletmelerinde çalışan 696 yöneticiye uygulanan anketlerden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın diğer kısmında ise liderin beraberindeki 3-5 kişiden lider etkililiğinin puanlanması istenilerek analiz tamamlanmıştır. Öz farkındalığın lider etkililiğini tüm boyutlarında artırdığı, bununla birlikte, lider ve diğer çalışanlar arasında iş ilişkisinin kalitesinin öncelikle dikkate alınan unsur olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, yapıcı öz farkındalık ile daha fazla pasif savunma ve daha az saldırgan savunma stiline lider etkililiği algısına yönelik öngörü gücünü artırdığı gözlenmiştir.

Chiang ve Wang, 2012.

İşlemci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenmiş, güven değişkeninin aracı rolü üzerinde değişkenler arası ilişkiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırma Tayvan’da 2011 Şubat-Nisan ayları arası 41 otelden sağlanan 421 anket içerisindeki 395 geçerli anketten elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin bilişsel ve duygusal güven üzerinde olumlu etkisi olduğu, işlemci liderliğin bilişsel liderlik üzerinde olumsuz etkisi olduğu belirtilmiştir. Bilişsel güven devam bağlılığını olumlu etkilerken, duygusal güvenin

normatif ve duygusal bağıllığı olumlu etkilediği, bilişsel güvenin dönüşümcü liderlik ile devam bağıllığı arasında aracı değişken rolü oynadığı, duygusal güvenin ise dönüşümcü liderlik ile normatif bağıllık arasında ve dönüşümcü liderlik ile duygusal bağıllık arasında kısmen aracı değişken etkisi sağladığı görülmüştür.

Clark, Hartline ve Jones, 2009.

Liderlik tarzının, çalışanların işletmeye ve hizmet kalitesine bağıllıklarına etkileri incelenmiştir. Katılımcı, güçlendirici ve yönlendirici liderlik tarzları ile işletmeye bağıllık, paylaşılan değerler, iş tatmini ve görev anlaşılabilirliği etkenleri arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur.

Amerikada 9 ortadüzey zincir otelden elde edilen 561 çalışan ve 236 yönetici anketiyle araştırma tamamlanmıştır.

Liderlik davranışının hizmet kalitesi vaatleri ve çalışanların faaliyetleri üzerinde kısmen etkili olduğu, hizmet kalitesine bağıllık unsurunun güçlendirici ve katılımcı liderlik davranışında arttığı gözlenmiştir. Liderlik davranışının özellikle eğitimli çalışanlar üzerinde organizasyon değerlerini paylaşma, iş memnuniyeti, görev netliği ve performans üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Deinert vd. 2015.

Araştırma dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının lider kişiliği ve performansına etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

1887-2012 yılları arasında konyla ilgili yayımlanan çalışmalar değişkenlere yönelik tasnif edilmiş, 58 uygun araştırma üzerinden bir meta analizi oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda 5'li temel karakter özelliğinin (beş faktör kişilik özellikleri: nevrotiklik, dışa dönüklük, açıklık, uyumluluk, sorumluluk) dönüşümcü liderlik alt boyutları ile doğrudan, lider performansı ile dolaylı yoldan ilişkili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, farklı kişilik özellikleri kombinasyonlarının dönüşümcü liderlik davranışlarını çeşitli şekillerde etkileyebildiği gözlenmiştir.

Erkutlu ve Chafra, 2006.

Liderlikte gücün dayanakları ile astlarının iş stresi arasındaki ilişki incelenmiştir.

20 butik otelde 400 katılımcıya anket uygulanmıştır.

Pozisyonel güç kaynaklarının astların iş stresi ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, Pozisyonel gücün azalmasının iş baskısı, iş stresi, destek eksikliğini artırdığı ortaya konulmuştur.

Erkutlu, 2008.

Liderlik davranışın organizasyon ve lider etkinliği üzerine etkisi araştırılmıştır.

Çok faktörlü liderlik ölçeği, örgütsel bağıllık ölçeği ve iş betimleme ölçeği ile Türkiye'de butik otellerde çalışan 60 yönetici ve 662 personele anket uygulanmıştır.

Liderlik davranışın organizasyon ve lider etkinliği üzerine önemli düzeyde etkisi olduğu gözlenmiştir. liderlik tipinin işletme yapısı ve çevresel koşullarıyla değişebildiğini, örneğin işlemsel liderliğin mekanik örgütlerde organik organizasyonlara kıyasla görünme ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Araştırmacıya göre işlemsel liderlik yaklaşımı, örgütsel çevrenin istikrarlı ve öngörülebilir olduğu durumlarda etkili olabilmekteyken, sorunların bulunduğu yerde dönüşümsel yaklaşımlar gerekmektedir. Çalışma liderlik davranışı üzerine literatürdeki benzer çalışmaların önermeleri ile aynı yönde sonuçlar vermiştir.

Geier, 2016.
Tam alan liderlik modeli çerçevesinde liderlik stiline normal ve olağanüstü durumlarda beklenen performansı gösterebilme durumu incelenmiştir. Amerikada doğal afet ve yangın yönetimi departmanlarında 174 yönetici ve 424 çalışana uygulanan anketlerin analizleri ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Normal durumlarda dönüşümcü liderlik tarzı takipçilerin performansında daha fazla etkili iken, işlemsel liderlik tarzının özellikle koşul ve ödül bileşenleri etkisiyle olağanüstü durumlarda daha fazla performans sağladığı gözlenmiştir.
Gill vd., 2010.
Dönüşümcü liderlik ile çalışanların güçlendirilme arzusu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kültürel uzaklığın bu duruma etkisinin ortaya konulması ise araştırmanın bir diğer amacıdır. Kanada ve Hindistan'dan turizm sektörü çalışanları üzerine anketler uygulanmıştır. 1800 anket dağıtılmıştır. 496 anket geri dönmüştür ve bu anketlerin 23'ü geçerli olmadığından araştırmadan çıkarılmıştır. Araştırma sonucunda her iki ülkenin turizm sektörü çalışanlarının güçlendirilme arzuları ile dönüşümcü liderlik uygulamaları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, restoran ve otel çalışanlarında gözlenen ilişki düzeyleri kısmen farklılaşmıştır. İki örgütsel etken arasındaki ilişki Hindistan'da anlamlı düzeyde azalma göstermiştir.
Gill, Flaschner ve Shachar, 2006.
Dönüşümcü liderlik tarzının iş stresi ve moral çöküşü üzerindeki etkisi incelenmiştir. Otel çalışanları ile yapılan görüşmeler yöneticilerinin liderlik tarzına göre incelenmiştir. Araştırma oteller, restoranlar ve içki kulüplerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışanlara ulaştırılan anketlerden elde edilen verilere istatistiksel analizler uygulanarak sonuçlar ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda otelcilik yöneticilerinin organizasyon amaçlarına ulaşmak için personelleriyle iletişimini korumasının önemini vurgulamıştır. Bununla birlikte, gereken yakın etkileşimin sağlanmasına zaman yetersizlikleri, iletişimsel veya kültürel farklılıklar gibi unsurların engel olabildiğini, bu durumun da uygulanan liderlik tarzı ile aşılabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre bu amaçla bülten tahtası kullanımı, organizasyonun hedefleri ve eylem planlarını çalışanlara bildirmek, işçi maaşlarına eklenen broşürler vasıtasıyla faaliyetleri kategorize etme, vardiyalar süresince çalışanlarla bireysel iletişim kurma, üst düzey çalışanlara sorumluluk devretme ve örgütün amaçlarını iletme, çalışanların performanslarını sürekli takip etme gibi uygulamalar liderlerin uyguladıkları yönetim tarzına göre doğrudan çalışanlara ulaşabilmesine imkan vermektedir. Dönüşümcü liderliğin azalan iş stresi ile ilişkili olduğu, ayrıca iş stresi yüksek olduğunda moral çöküntüsünün arttığı ortaya konulmuştur.
Guillet, Yaman ve Küçükusta, 2012.
Araştırma yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluklara ilişkin algılarının farklı liderlik tarzlarına göre durumlarını incelemek amacıyla yapılmıştır. Hong kong'da özellikle Hong kong Oteller Birliği'ne üye olan 181 yöneticiye anket dağıtılmıştır. 107 geçerli geri dönüş elde edilmiş, araştırma bu veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda profesyonel yönetici liderlik tarzının ve bir kısım dönüşümcü lider

tarzının kurumsal sosyal sorumluluğa en fazla önem verilmesi gerektiğine yönelik algı sahibi liderler olduğu gözlenmiştir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk algısının liderlik tarzlarına göre farklılaştığı, Makyevelist ve Bürokratik liderlik ile pozitif bir korelasyon oluşturduğu gözlenmiştir.

Herman ve Chiu, 2014.

Dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişki sosyal kimlik algısıyla birlikte ele alınarak incelenmiştir.

Araştırma Çin’de 5 ayrı bankada çalışan 250 eğitimli çalışan ve yöneticilerinden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda grup odaklı ve bireysel odaklı dönüşümcü liderliğin bireysel farklılaşma ve grup kimliği üzerine farklı etkileri olduğunu, bireysel farklılaşmanın bireysel odaklı dönüşümcü liderlik ile yenilikçi davranış arasında aracı değişken rolü oynadığı gözlenmiştir. Grup kimliğinin grup odaklı dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında birey ve gruplara göre aracı rol oynadığı ortaya konulmuştur.

Ispas ve Babaita, 2012.

Araştırma liderlik stiline, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırma Romanya’da 3-4 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 367 personelden anketlerle elde edilen veriler yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda, katılımcı, dönüşümcü ve işlemci liderlik ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki ortaya konulmuştur. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ise pozitif ve doğrudan bir ilişki gözlenmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı doğrudan ve güçlü şekilde etkileyen bir liderlik tarzı olduğu gözlenmiştir. Araştırmacılar yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının çalışanların memnuniyeti düzeyindeki etkilerini dikkate alması ve otel işletmesindeki her yeni duruma uyarlaması gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, çalışanları tarafından onaylanan ve çalışmalarını olumlu yönde etkileyen ve tatmin sağlayan liderlik tarzının farkında olması gerektiğini vurgulamıştır.

Jaiswal ve Dhar, 2015.

Araştırma dönüşümcü liderlik ile inovasyon iklimi, yaratıcı öz-yeterlilik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

372 çalışan ve yöneticilerini kapsayan bir örneklem üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin çalışan yaratıcılığını teşvik eden bir inovasyon iklimini destekleyebildiğini göstermiştir. Ayrıca, yaratıcı öz-yeterliliğin inovasyon iklimi ve çalışan yaratıcılığı arasında denetleyici rolü olduğu görülmüştür. Bulgular, yüksek yaratıcı-öz-yeterlilik sahibi çalışanların, destekleyici bir yenilik iklimi aldıklarında yaratıcı davranışa başvurduğunu ortaya koymuştur.

Kara vd., 2013.

Liderlik stiline turizm sektörü çalışanları üzerinde iyi hissettirici etkisi incelenmiştir. Liderlik stiline iş yaşam kalitesi, hayat tatmini, örgütsel bağlılığı ve moral çöküşü etkenleri üzerindeki etkiler araştırılmıştır.

Araştırma Türkiye’de 1200 otel çalışanına dağıtılan ve 443 geçerli geri dönüş sağlanan anketlerle 5 yıldızlı otellerde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmacılar liderlik tarzının turizm endüstrisinde iş yaşamı kalitesi algısını ve örgütsel bağlılığı etkilediğini, dönüşümcü liderliğin bu iki değişkeni de artırırken çalışan

tükenmişliğini azalttığını ve genel yaşam memnuniyetini artırdığını gözlemlemiştir
Kim ve Brymer, 2011.
Etik liderliğin yönetici iş tatmini, bağlılık, davranışsal sonuçlar ve firma performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmada e-posta yoluyla anketler 8 farklı ulusal ve uluslararası firmaya ait 30 adet Amerika oteline ulaştırılmıştır. 324 orta düzey yöneticiden geri dönüş alınmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin etik liderliğinin orta düzey yöneticilerin iş tatmini ve örgüte yönelik duygusal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Orta düzey yöneticilerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu, fakat iş tatmininin onların fazladan çalışmasını sağlamadığı ortaya konulmuştur. Otel yöneticilerinin ilave çabaları ile otelin rekabetçilik performansı arasında aynı yönde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.
Kozak ve Uca, 2008.
Araştırma konaklama işletmelerinde liderlik tarzını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada organizasyonel, bireysel, çevresel ve çalışanla ilişkili etkilerin incelendiği empirik bir araştırmayla uygulanmıştır. Alanya’da 15 farklı 5 yıldızlı otel işletmecinden 227 yöneticiye uygulanan anketler ile veri toplama süreci tamamlanmıştır. Araştırma sonucunda organizasyonel, çevresel ve yöneticilerin karakteristiğinden kaynaklanan faktörler ile yöneticilerin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Bununla beraber, çalışanların karakteristiğinden kaynaklanan faktörler ile liderlik tarzı arasında ilişki olmadığı görülmüştür.
Luo, Wang ve Marnburg, 2013.
Çin otellerinde Çok faktörlü Liderlik Ölçeği ve Tam alan liderlik teorisi’ne ilişkin görünümü ortaya koymayı amaçlıyor. Dönüşümcü liderliğin ve pasif liderliğin personel etkinlik ve iş memnuniyetine etkisi incelenmiştir. Çin’de 43 otelde otel çalışanlarına 593 anket uygulanmıştır. Ölçeğin çin kültürüne uyumunda bazı gelişmeler yapılmakla birlikte işlevsel olduğu, dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde en etkili liderlik tarzı olduğu, pasif liderliğin ise çalışan algı ve davranışlarında en az etkili tarz olduğu ortaya konulmuştur.
Meuser vd., 2016.
Liderlik konusunda yapılan çalışmalar arasındaki ilişkiler ağ araştırma yöntemi ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Liderlik teorisine ilişkin 10 önemli dergide 2000-2013 yılları arasında yayınlanan 864 makale incelenmiştir. Özellikle karizmatik, dönüşümcü, katılımcı ve stratejik liderlik konularına ilişkin yaklaşımlara odaklanıldığı gözlenmiştir. Liderlik teorileri arasındaki yakınlık ilişkileri ortaya konulmuş; liderlik takımları ve karar grupları, etik liderlik, liderlik gelişimi, duygular ve liderlik, lider üye değişimi, otantik liderlik, liderlik sürecinde kişilik ve kişilik teorileri gibi konuları teorik bütünleşme için ilave öneriler olarak sunmuştur
Minett, Yaman ve Denizci, 2009.
Araştırma liderlik tarzı ile etik karar verme durumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma Avustralya’da gerçekleştirilmiştir. 133 otel yöneticisine ulaşılarak yapılmış ve bu yöneticilerden 91’inin geri dönüşü geçerli nitelikte olmuştur.

Araştırma sonucunda liderlerin makyevelist ve bürokratik liderlik karışımı bir şekilde karar verme tutumları izlediği ve bu durumun katılımcıların yaşlarıyla da ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Daha yaşlı yöneticilerin faydacı veya kural temelli etik karar verme yaklaşımlarının azaldığı, sosyal iletişim ve bireysel etik yaklaşımlı tutumlarının arttığı gözlenmiştir.

Mohamed, 2016.

Araştırma dönüşümcü liderliğin otel işletmelerinde inovasyon iklimi, yaratıcılık, yaratıcı öz yeterlilik ve memnuniyet üzerine etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada Mısır'da 38 farklı 5 yıldızlı otel işletmesinden 500 çalışan ve 150 yöneticiden elde edilen bilgiler yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda Mısır'da dönüşümcü liderliğin uygulandığı, dönüşümcü liderliğin inovasyon iklimi, çalışan yaratıcılığı ve memnuniyet üzerinde etkili olduğu, dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcı öz-yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Patiar ve Mia, 2009.

Araştırma dönüşümcü liderlik ile otel departmanlarının finansal ve finansal olmayan performansı ve pazar rekabetçiliği arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bir öz-değerlendirmeli anket kullanılarak yapılmıştır. Veriler 56 otelin odalar ve yiyecek-içecek departmanlarından elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin departmanların finansal olmayan performansı ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu, bir performansın ise finansal performansı aynı yönde etkilediği gözlenmiştir. Bununla birlikte, pazar rekabetçiliği ile finansal ve finansal olmayan performans arasında böyle bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Patiar ve Wang, 2016.

Departman yöneticilerinin dönüşümcü liderliğinin ve örgütsel bağlılığının departmanları üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Avustralya'da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde anket uygulanarak elde edilen veriler faktör analizi ve regresyon analizi ile incelenmiştir.

Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılıkla birlikte sosyal ve çevresel performansı, finansal olmayan performans boyutlarını etkilediği gözlenmiştir. Buna rağmen örgütsel bağlılığın finansal performansta aracılık etkisi olmadığı ortaya konulmuştur. Araştırmacılar çalışmada (s. 601) otel işletmelerinde liderlik davranışları, istihdam, kültürel değerler unsurlarının uluslararasılaşma çerçevesinden de incelenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Tavitiyaman, Weerakit ve Ryan, 2014.

Araştırma otel genel müdürlüğü için liderlik yetkinliklerinin farklı yaş, eğitim ve otel tarzlarına göre incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Tayland'daki 3-5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerine uygulanan anketler yoluyla gerçekleştirilmiştir. 530 anket geri dönüşü sağlanmış ve 503 geçerli anket üzerinden araştırma tamamlanmıştır.

Araştırma sonucunda liderlik, takım oluşturma, etik ve iletişim yeteneklerinin en önemli faktörler olduğu, esneklik ve strateji odaklılığın ise en az önemli faktörler olduğu gözlenmiştir. Farklı yaş, eğitim ve otel niteliklerine göre gereken liderlik yetkinliklerinin

değiştigi gözlenmiştir.
Tracey ve Hinkin, 1996.
Araştırma dönüşümcü liderliğin otel işletmelerinde yönetsel süreci nasıl etkilediğinin ortaya konulması için yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile iletişime açıklık, rol ve görev belirliliği, lidere ilişkin tatmin ve lider etkililiği arasında ilişki incelenmiştir. Araştırma Amerika’da 47 farklı konaklama işletmesinden elde edilen 291 alt ve orta düzey yöneticiye uygulanmış anketler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin lidere yönelik memnuniyet ve lider etkililiği üzerinde doğrudan, rol ve görev netliği ile iletişime açıklık değişkenleri üzerinde ise dolaylı yoldan etkisi olduğunu göstermiştir.
Wang, Tsai ve Tsai, 2014.
Araştırma dönüşümcü liderlik ile yaratıcılık ve sosyal bilişsel teorilerin birlikte ele alınması yoluyla dönüşümcü liderlik, yaratıcı rol kimliği, yaratıcı öz-yeterlilik, iş karmaşıklık ile yaratıcılık arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma yapısal eşitlik modellemesi ile Tayvan’da uluslar arası otellerde çalışan 395 çalışan-yönetici den elde edilen verilerin incelenmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderliğinin çalışan yaratıcı öz yeterliliğine ve yaratıcılığına olumlu etkisi olduğu, yaratıcı rol kimliğinin dönüşümcü liderlik ile personel yaratıcı özyeterliliği arasında aracı değişken olduğu, yaratıcı rol kimliliği ile yaratıcı öz yeterliliğin ise dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasında aracı değişkenler oldukları gözlenmiştir. İş karmaşıklığının ise dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcı rol kimliği, çalışan yaratıcı rol kimliği ile yaratıcı öz-yeterlilik, yaratıcı öz yeterlilik ile yaratıcılık arasındaki ilişkileri etkilediği ortaya konulmuştur.
Wright ve Quick, 2011.
Araştırma organizasyonlarda etik liderlik çalışmalarında ele alınan karakter rollerinin araştırılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında ilgili yazına ilişkin kavramsal içerik incelenip özetlenmiştir. Araştırma sonucunda karakter temelli liderlik ve mevcut karakter tanımları ortaya konulmuştur. Karakter temelli liderliğin örgütlerdeki rolüne ilişkin yeni araştırmalar önerilmiştir.
Wu vd., 2013.
Araştırma hizmetçi liderlik ile çalışanların müşteri odaklı örgütsel vatandaşlığı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca, lider-üye değişiminin ve çalışanların diğer insanlarına karşı hassasiyetinin bu ilişkideki aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma Çin’de 19 farklı otelde çalışan 304 lider-çalışan ikilisinden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda hizmetçi liderliğin müşteri odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, lider üye değişiminin ve diğerlerine karşı hassas muamelenin hizmetçi liderlik ile örgütsel bağlılık arasında etkili aracı değişkenler olduğunu ortaya koymuştur.
Yıldız, Baştürk ve Boz, 2014.
Araştırma liderlik ile inovasyon ikliminin işletme performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma İstanbul’da 576 hizmet (etkinlik ve iletişim sektörü) ve endüstri (tekstil üretimi)

alanları çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda işlemci liderliğin de dönüşümcü liderliğin de işletme performansını olumlu etkilediği, inovasyonun bu olumlu etkilerle aynı yönde performans üzerinde olumlu etki oluşturduğu gözlenmiştir.
Yücel, McMillan ve Richard, 2014. Araştırma CEO'ların dönüşümcü liderlik etkilerinin üst yöneticiler üzerinde normatif örgütsel bağlılık oluşturup oluşturmadığının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Fortune dergisinin Türkiye'ye ilişkin listelediği 500 firmadan rastgele seçilen 120 firma yöneticilerine uygulanan anketler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Firmalara 600 anket gönderilmiş ve 210 geçerli anket geri dönüşü üzerinden araştırma tamamlanmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin doğrusal olmayan bir şekilde ilerlediğini, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisinin sadece Batı ülkelerinde değil, aynı zamanda Türkiye gibi kolektif toplum yapısına sahip ülkelerde de geçerli olduğunu gösterilmiştir.
Zopiatis ve Constanti, 2012. Liderlik davranış stili ile dışa dönüklük, tecrübeye verilen önem, sorumluluk duygusu, uzlaşmacılık gibi etkenler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çok faktörlü liderlik ölçeği ile Kıbrıs'ta otel işletmelerinde 131 yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırmacılar otel işletmelerinin, yönetim ve liderlik pozisyonları için işe alım ve eğitim stratejilerini geliştirirken liderlik davranışları ve kişilik özellikleri ilişkisine dair bulguları kullanabileceğini, örgütsel problemler daha karmaşık hale geldikçe etkin liderlerin kendi yetkilerindeki tüm kaynağı kullanmak zorunda kalacağını belirtmiştir. Araştırmacılar (s. 98) ileriki araştırmalarda incelenmesi gereken daha aracı faktörler arasında duygular ve davranışlardaki duygusal nitelikler olduğunu ifade etmiştir. Dönüşümcü liderlik ile dışa dönüklük, sorumluluk duygusu arasında aynı yönde bir ilişki gözlenirken, pasif liderlik ile sorumluluk duygusu ve uzlaşmacılıkta ters yönde bir ilişkiye rastlanmıştır
Ulusal Alanyazında Yayımlanmış Çalışmalar
Akgündüz vd., 2015. Araştırma yöneticilerin kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma turizm işletmesi belgeli otel işletmelerinde çalışan personellere uygulanan anketlerden 300 geçerli anketin verileri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderliği pozitif etkilediği görülmüştür.
Akın ve Sezerel, 2015. Araştırma turizm alanında yapılan liderlik çalışmalarının içerik analizi ile sınıflandırılıp eğilimlerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 2009-2015 yıllarına ait turizm ve liderlik anahtar kelimeleri yazılarak ulaşılan 24 çalışmadan yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda turizmdeki liderlik çalışmalarının örgütsel davranış alanyazınıyla aynı yönde seyrettiği, araştırmaların içerik yönünden birbirine yakın ve biçim yönünden gerekenleri yerine getirmiş bir süreç izlediği, törenselleşmiş ve yöntemsel tekdüzelik gözlenmiştir.

Akova, 2017.

Araştırma liderlik davranışı, örgütsel sessizlik ve örgütsel performans arasındaki nedensellik ilişkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden elde edilen 246 geçerli anket ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin görev odaklı liderlik davranışının savunma amaçlı sessizlik düzeyini artırdığı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışının savunma amaçlı sessizlik düzeyini etkilemediği görülmüştür. Değişim odaklı liderlik davranışının örgüt yararına sessizlik düzeyini artırdığı, görev ve ilişki odaklı liderlik davranışının örgüt yararına sessizlik düzeyini etkilemediği, yöneticilerin değişim odaklı liderlik davranışının örgütsel performans düzeyini artırdığı, görev ve ilişki odaklı liderlik davranışının örgütsel performans düzeyini etkilemediği (s. 164-165) belirlenmiştir.

Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015.

Araştırma liderin güç kaynaklarının işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Anket kapsamında kamu sektörü çalışanlarına uygun 234 anketten yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda, karizmatik güç ve uzman gücünün iş tatminine etkisi olmadığı, ödüllendirme ve yasal gücünün tatminine olumlu etkisi olduğu, zorlayıcı gücün ise tatmini olumsuz etkilediği gözlenmiştir. İş tatminine en fazla etkiyi ödüllendirme gücünün sağladığı ortaya konulmuştur.

Arslandaş ve Pekdemir, 2007.

Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu değişkenler çeşitli demografik özelliklere göre incelenmiştir.

Araştırma kapsamında İstanbul'da üretim endüstrisinde çalışan 233 mavi yakalı personele anket uygulanarak elde edilen verilerden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik alt boyutlarından olan ilham verme ve bireysel ilgi ile dağıtılan ve kişilerarası adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği, örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, ilham verme ve zihinsel teşviğin örgütsel adaleti olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir.

Aslan ve Özata, 2011.

Araştırma yöneticilerin hizmetkar liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesinde kullanılabilecek iki ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin gerçekleştirilmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırma kapsamında Konya'da bulunan 3 hastanede çalışan 180 sağlık çalışanına anket uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda Dennis ve Bocernea Ölçeği 5 boyut ve 14 soruya indirilirken; Dennis ve Winston ölçeği 3 alt boyut olarak 14 soruya indirilmiştir. Elde edilen hizmetkar liderlik ölçeklerinin geçerli ve güvenilir bulunduğu ortaya konulmuştur.

Avcı ve Topaloğlu, 2009.

Araştırma liderlik davranışlarının otel işletmelerinde hiyerarşik kademelere göre farklılaşma durumunun incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan veriler Muğla ilindeki 30 farklı 4 ve 5 yıldızlı otelin yönetici ve

çalışanlarından anket yöntemiyle toplanmıştır.

Araştırma sonucunda davranışların ilişki odaklı kontrol odaklı olma yönüyle hiyerarşik kademelere göre farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur. Bu durum işgörenlerin alt düzey yöneticilerin tutumlarını daha az ilişki odaklı gördükleri, bununla birlikte, aynı yöneticilerin tutumlarını daha çok kontrol odaklı algıladıkları gözlemiyle ilişkilendirilmiştir. Araştırmacılar (s. 17) alt kademe yöneticiler ve çalışanlar arasında ilişki odaklı liderlik davranışının artması gerektiğini, aksi durumda işletmede çatışmalar görülebileceği ve vizyon/misyondan uzaklaşmalar meydana gelebileceği vurgusunda bulunmuştur. Ayrıca örgütsel bağlılık, işletmeye güven gibi istenen durumlar sağlanamayabileceği ve çalışan devir hızı artabileceği belirtilmiştir.

Aydıntan, 2009.

Araştırma ruhsal zeka ile dönüştürücü liderlik arasında ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ruhsal zekanın dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan karizma, ilham verme, zihinsel uyarımlar ve bireysel ilgi üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında çeşitli sektörlerde yönetici olarak çalışan insanlar ve bir üniversitede yüksek lisans düzeyindeki öğrenciler ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. 126 anket yoluyla elde edilen veriler incelenmiştir.

Araştırma sonucunda ruhsal zekası yüksek insanların dönüştürücü liderlik tarzı davranışlarını daha çok tercih ettiği görülmüştür.

Baloğlu ve Karadağ, 2009.

Araştırma ruhsal liderliğin nitelikleri, felsefi ve psikolojik kökenleri ile örgütsel davranış konusundaki yerini teorik bir şekilde ele almak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma kapsamında ruhsal liderlik Fry'n teorisi ile ve diğer liderlik konusunda yapılmış çalışmalar ile ilişkilendirilerek teorik bir çözümleme şeklinde çalışma tamamlanmıştır.

Araştırma sonucunda ruhsal liderliğe ilişkin kavramsal bilgiler özetlenerek ruhsal liderlik tanımlanmış ve konuya ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014.

Araştırma kapsamında otel yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının, örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere anket uygulanmıştır. 14 farklı otelde 620 anket uygulanmış ve 470 geçerli geri dönüş elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda çalışanların yöneticilerine yönelik liderlik algılarında en çok vizyoner liderlik tarzını gözlemlediği, vizyoner, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzının tümünün örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Baytok ve Ergen, 2013.

Araştırma hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında İstanbul ve Afyonkarahisar illerinde 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 513 personele uygulanan anketlerden elde edilen veriler kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda hizmetkar liderlerin güçlendirme, güven ve vizyon konularındaki hareketlerinin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca demografik özelliklerden etim seviyesi ile hizmetkar liderliğe yönelik algı

arasında aynı yönde bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.
Bolat, 2011a.
Araştırma lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Ankara’da 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara dağıtılan anketlerden sağlanan 131 geçerli anket aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi kalitesi ile tükenmişlik arasında ters yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Bununla birlikte, daha geniş kapsamlı çalışmaların yapılması gerekliliği savunulmuştur.
Bolat, 2011b.
Araştırma öz-yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi olup olmadığının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Antalya-Side’de bulunan 5 yıldızlı bir otel işletmesinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. 139 uygun doldurulan anket geri dönüşü üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öz-yeterlilik ve lider üye etkileşiminin yüksek olduğu işletmelerde tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır. Bununla birlikte, lider-üye etkileşiminin öz-yeterlilik ile tükenmişlik arasında aracılık rolü olduğu gözlenmiştir.
Bolat, Bolat ve Seymen, 2009.
Araştırma sosyal mübadele kuramı yoluyla güçlendirici liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık üzerine etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Antalya bölgesinde otel işletmelerinde çalışan 280 personele uygulanan anketlerden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda sonucunda güçlendirici lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği gözlenmiştir. Anlama yönelik liderlik davranışının nezaket boyutu dışında tüm örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği, bununla birlikte, en fazla etkiyi sivil erdem boyutuna yönelik davranışlarda gerçekleştirdiği ortaya konulmuştur. Ayrıca evli çalışanların ve kadınların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri gözlenmiştir.
Cemaloğlu, 2007.
Araştırma liderlik stillerinin cinsiyet, medeni durum, branş vb. çeşitli değişkenlere göre incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında 4 farklı şehirde görev yapan 500 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin liderlik stillerine ilişkin algının cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, mezun oldukları okul, ve çalıştıkları okula göre farklılaştığı gözlenmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik ile ilave çabalar, doyum ve etkilik değişkenleri arasında pozitif, serbesiyetçi liderlik ile ise orta düzeyde negatif bir ilişki gözlenmiştir.
Cengiz, Acuner ve Baki, 2006.
Araştırma liderlerin duygusal zekalarının örgütsel yaratıcılığa etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında bir model önerisi sunulmuştur. Araştırma kapsamında ilgili literatür taranıp kavramlar arasındaki ilişkiler içerik analizi yöntemiyle sunulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekanın yaratıcılık süreçlerini etkileyerek örgütsel

yaratıcılığı atılabilecek bir unsur olduğu savunulmuştur.
Çakınberk ve Demirel, 2010.
Araştırma yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 296 sağlık çalışanına uygulanan anketlerden elde edilen veriler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık düzeylerinin liderlik tarzına göre farklılaştığı, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde güçlü şekilde etkilediği gözlenmiştir.
Çelik ve Sünbül, 2008.
Araştırma liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörlerinin etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Mersin ilinde 11 meslek lisesi, 5 meslek yüksekokulu, 1 yüksekokul ve 1 fakültede uygulanan 1419 anket verisi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda üniversite öğrencilerinin lise öğrencilerine kıyasla daha yüksek liderlik algılamalarına sahip oldukları, ayrıca lise düzeyinde kız öğrencilerin liderlik algılarında artış gözlenirken üniversite düzeyinde liderlik algılarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.
Çelik, Dedeoğlu ve İnanır, 2015.
Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin otel işletmelerinde incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Antalya'daki 391 adet 4-5 yıldızlı otellerde çalışan personele anket uygulanarak elde edilen veriler lisrel programı ile incelenmiştir. Araştırma sonuçları etik liderliğin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumlu etkilediği, örgütsel bağlılığın da iş tatminini olumlu etkileyerek artırdığını ortaya koymuştur.
Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012.
Araştırma dönüşümcü ve işlemci liderlik ile lider üye-etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında Ankara'da çalışan 659 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin lider üye etkileşimini güçlü bir biçimde olumlu etkilediği, etkileşimsel liderliğin lider-üye etkileşimini olumsuz etkilediği, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ise olumlu yönde anlamlı olduğu gözlenmiştir.
Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010.
Araştırma iktisadi bilimler ve mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzlarına yaklaşımlarını ve tutumlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesini sağlama amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma İzmir'de ilgilifakültelerde öğrenim gören 200 öğrenciye uygulanan anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yetki ve katılımcılık gibi noktalarda davranışsal liderliğe uygun yaklaşımlar taşıırken, iletişim, motivasyon, değişim gibi konularda modern liderlik tarzlarına uygun tutumlar sahibi oldukları gözlenmiştir.
Doğan ve Uğurlu, 2014.
Araştırma, etik liderlik davranışları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma öğretmenlere uygulanan 312 anket aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda etik liderlik ve örgütsel sinizm arasında ters yönlü orta düzey ve anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur.
Erdem ve Dikici, 2009. Araştırma liderlik ile kurum kültürü arasındaki etkileşimin teorik olarak ele alınması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında liderlik, liderlik tarzları ve kurum kültürü ile ilgili kavramsal bilgiler verilmiş ve bu etkenler arasındaki etkileşime ilişkin içerik sunulmuştur. Araştırma sonucunda kurum kültürü ve liderlik etkileşiminin önemine ilişkin yorum ve değerlendirmelerde bulunulmuştur.
Erkuş ve Günlü, 2008. Araştırma duygusal zekanın dönüşümcü liderlik tarzına etkilerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 724 yüksek öğretim öğrencisinden elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, kişisel boyut, kişiler arası boyut ve genel ruh hali ile dönüşümcü liderlik alt boyutu olan karizma arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu, stresle başa çıkabilme ile ilham verme boyutu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, genel olarak duygusal zekanın dönüşümcü liderliği güçlü şekilde etkilediği gözlenmiştir.
Gül ve Aykanat, 2012. Araştırma karizmatik liderlik ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi, karizmatik liderlerin örgüt kültürü oluşmasındaki rolünün tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Ardahan’da 144 adet kamu çalışanına anket uygulanmış ve elde edilen bilgiler yoluyla istatistiki analizlerde bulunulmuştur. Araştırma sonucunda çalışmalarında karizmatik liderliğin örgütsel kültürü olumlu ve anlamlı etkilediğini gözlemlemiş, organizasyonda örgüt kültürünü şekillendirmek için karizmatik liderlere yönelmenin mümkün olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, bu liderlerin çevresel duyarlılığının da örgüt kültürünü güçlü şekilde etkilediği gözlenmiştir.
Gümüş, Korkutata ve Göktaş, 2015. Araştırma yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında Sakarya ve Kocaeli’de 107 turizm işletmesi yöneticisine dağıtılan anketlerin 80 tanesinden geçerli dönüş alınmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik stilleri arasında istatistiki olarak anlamlı/önemli bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ayrıca üst düzey yöneticilerin işlemci liderlik tarzına daha yakın olan bir yönetim yaklaşımı sergiledikleri gözlenmiştir. Araştırmacılar (s. 66) çevre ve piyasa koşullarının konaklama işletmelerini etkilemesinin liderlik tarzlarını da değişimlere ve küresel rekabet koşullarına göre geliştirmeye zorladığı, insana hizmet edilen bu işletmelerde yönetim ve liderlik sürecinin nispeten daha fazla ilgi ve dikkat istediği belirtilmiştir.
Gürdoğan ve Yavuz, 2013. Araştırma Muğla ili otel işletmelerindeki örgüt kültürlerinin ortaya konulması ve bu işletmelerde liderlik davranışın örgüt kültürüne etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında Muğla ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen 370 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonucundan yöneticilerin liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerinde etkisi olduğu, örgüt kültürü boyutlarının tümünün liderlik davranışlarından vizyonu uygulamaya koyma boyutundan etkilendiği, klan örgüt kültürünün ise diğer örgüt kültürlerine kıyasla liderlik davranışları arasında en fazla etkiye sahip olan örgüt olduğu gözlenmiştir.
Güzel ve Akgündüz, 2011. Araştırma orta düzey yöneticilerin liderlik davranışı algıları ile tükenmişlik düzeyleri algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında Kuşadası'nda bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerindeki 116 orta düzey yöneticiye ulaşıp anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik alt boyutu olan entelektüel uyarımın takipçilerin/beraberindekilerin duygusal tükenmişliğini azalttığı, karizma ve ilham verme alt boyutunun takipçilerin kendilerini başarısız bulmalarını azalttığı, ayrıca etkileşimci liderliğin alt boyutu olan bireysel desteğin takipçilerin duyarsızlaşmasını azalttığı gözlenmiştir.
Helvacı, 2010. Araştırma okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Uşak ilinde çalışan 184 öğretmene uygulanan anketler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin iletişimsel etik, örgüt kararlarında etik, davranışsal etik ve iklimsel etik boyutlarında olumlu davranışlar sergiledikleri gözlenmiştir.
İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009. Araştırma, liderlerin yaşamları içinde bulundukları toplumsal yapıların liderlik davranışlarına olan etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri 2009 yılında gerçekleşen Dünya Türk Girişimler Kurultayı'na Türkiyeden katılan işletmelerin sahiplerine yapılan anketlerle sağlanmıştır. Araştırma sonucunda lider davranışlarının yaşa, yetiştiği yerin sosyo-ekonomik gelişim seviyesine, meslek deneyimlerine, babasının ve öğretmenlerinin otokratik davranışlarına, toplumsal kurullara uyma düzeyine ve kurum normalarının mevcut olma durumuna göre farklılaştığı gözlenmiştir.
İnce, 2013. Araştırma demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkinin otel işletmelerinde incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında Alaya'da bulunan 12 farklı 5 yıldız otelde çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırma kapsamında 576 geçerli anket verisi elde edilmiştir. Araştırma sonucunda demokratik yönetim yaklaşımının güvenlik, sosyal, kendini gerçekleştirme ve kendini tamamlama ihtiyacı üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür.
Kale, 2015. Araştırma lider ve iş arkadaşları desteklerinin iş performansına etkilerinin iş ve yaşam tatmini aracı değişkenleri bağlamında incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Kapadokya'da yer alan 11 farklı 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara anket uygulanmıştır. 176 geçerli anket elde edilip veri toplama aracı olarak

kullanılmıştır.

Araştırma sonucuna iş tatminin yaşam tatmini pozitif yönde ve anlamlı etkilediği, lider desteğinin iş ve yaşam tatmini değişkenlerini olumlu yönde, iş arkadaşları desteğinin yaşam tatminini pozitif yönde etkilediği gözlenmiştir. Lider ve iş arkadaşı desteklerinin iş performansını doğrudan etkilemediği, lider desteğin iş ve yaşam tatmini yoluyla iş performansını olumlu etkilediği, iş arkadaşları desteğinin ise yaşam tatmini yoluyla iş performansını etkileyebildiği görülmüştür.

Karcioğlu ve Kahya, 2011.

Araştırma lider-üye etkileşiminin etkinliği ve örgütte liderlerin tercih ettiği çatışma yönetim tarzını belirleyerek lider-üye etkileşimi ile çatışma yönetim stili arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında Trabzon ve Bayburt illerinde 20 farklı banka şubesinde dağıtılıp elde edilen 126 geçerli anketten yararlanılmıştır.

Araştırma neticesinde lider-üye etkileşimi kalitesinin ilgili kapsamda yüksek olduğu, tercih edilen çatışma yönetim stili problem çözme olduğu ve çatışma yönetim stili ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Kaşı ve Seymen, 2010.

Araştırma kişilik özellikleri, lider üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında İstanbul'da 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara uygulanan 290 anket verisi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmiş arasında anlamlı ilişki olduğu, kişilik özellikleri ve lider üye etkileşimi ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, lider üye-etkileşiminin kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık rolü taşıdığı gözlenmiştir.

Kılıçlar ve Düzgün, 2014.

Araştırma yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanları iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Ankara'da 14 farklı otel işletmesinden elde edilen 386 anket verileriyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda işletmelerde yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışı ile işletmede çalışanların iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Ayrıca liderlik davranışları demografik değişkenlere göre incelenmiş ve anlamlı bir farklılık söz konusu olmadığı görülmüştür.

Meydan ve Polat, 2010.

Araştırma liderin güç kaynaklarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında öncelikle atasözleri kültürün aktarım aracı olma sebepleriyle incelenerek güç kaynaklarına yaptıkları atıflara göre sınıflandırılmıştır. Ardından farklı kamu kurumlarında çalışan 64 yönetici ile görgül bir araştırma gerçekleştirilerek çalışma tamamlanmıştır.

Araştırma sonucunda çalışmanın iki boyutunda da meşru gücün öne çıktığı, zorlayıcı ve ödüllendiri gücün görgül çerçevede bunu takip ettiği, atasözleri yoluyla dil bağlamında ise meşru gücü uzmanlık gücünün izlediği gözlenmiştir.

Morçin ve Çarıkçı, 2016.

Araştırma dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlere uygulanan anketlerden elde edilen 644 geçerli geri dönüşten elde edile veriler kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda çalışanların iş tatminlerinin orta seviyede olduğu, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi ve iş tatminini etkilediği, örgütsel özdeşleşmenin dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde kısmen aracılık rolü sahibi olduğu gözlenmiştir.

Özdevecioğlu ve Kamgür, 2009.

Araştırma çalışanların görev ve ilişki yönelimli liderlik algılamalarının ortaya koydukları performanslar üzerine etkilerinin araştırılması amacıyla gerçekleştirilmiştir.*Araştırma Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 267 çalışandan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir.*Araştırma sonucunda liderlik algılamaları ile performanslar arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte, ilişki yönelimli liderlik tarzının hem görev hem de bağlamsal performansı görev yönelimli liderliğe kıyasla daha fazla etkilediği görülmüştür.

Sandıkçı, Vural ve Zorlu, 2015.

Araştırma dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt sağlığına etkisini otel işletmelerinde incelemek amaçlanarak yapılmıştır.

Araştırma kapsamında Afyon'da faaliyet gösteren, bakanlık belgeli termal turizm işletmelerinde çalışanlara uygulanan anketlerden elde edilen 364 geçerli anket kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında pozitif anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.

Şahin, 2011.

Araştırma lider kültürel zekası ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında askeri bir kuruluştaki çalışan 31 üst ve beraberindeki 96 asttan elde edilen verilerden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda liderlerin kültürel zekalarına ilişkin alt boyutların beraberlerinde personelin iş doyumlarını artırdığı, astların örgütsel vatandaşlık davranışlarının da liderin motivasyonel ve davranışsal kültürel zekalarını artırarak olumlu etkilediği ortaya konulmuştur.

Tağraf ve Çalman, 2009.

Araştırma liderlik biçimlerinin işletme ihracat performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında Gaziantep ilindeki ihracatçı firmalar Ohio üniversitesi liderlik modeline göre araştırılmıştır. İşletmelerde ihracat faaliyetlerini yürüten 182 çalışandan elde edilen geçerli anket ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin yüzde 85'inin demokratik ve katılımcı liderlik davranışı sergilediği, bununla birlikte, kaynak kullanımı verimliliği, yeni ve iç taleplere ulaşma gibi noktalarda demokratik ve katılımcı liderlik tarzının ihracat performansını arttırdığı gözlenmiştir.

Taslak, 2008. Araştırma göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının etik yönüne ilişkin değerlendirmeler yapılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına iki farklı üniversitede öğrenim gören 342 lisansüstü ve işletme son sınıf öğrencisine senaryoya dayalı anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin görev konusundaki çatışmalarda daha etik algılanığı, bu noktada bireysel ilgi alt boyutunun diğer alt boyutlara göre daha fazla etki ettiği belirlenmiştir.
Taş ve Önder, 2010. Araştırma liderlik davranışlarının çalışan iş doyumunu etkisin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında bir devlet üniversitesinde çalışan yöneticilerden ve bu yöneticilerle çalışan personelden veriler elde edilmiştir. 101 geçerli anket yoluyla değişkenlere ilişkin incelemeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda liderlik davranışı ile iş oyumu odaklı ilişkinin iş odaklı liderlik davranışında en üst düzeyde olduğu, bununla birlikte, liderlik davranışlarında birbirine yakın ortalamalar olduğu gözlenmiştir.
Taşkıran, 2006. Araştırma otellerde yöneticilerin liderlik eğilimlerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan anketlerden sağlanan 164 geri dönüş kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda otel yöneticilerinin göreve yönelik liderlik yöneliminin insana yönelik liderlik yöneliminden fazla olduğu, ayrıca yaş arttıkça ve liderlik eğitimi sağlandığında insana yönelik eğilimde artış gözlemlendiği, kıdem ve eğitim durumundaki artışın her iki boyutta da artış sağladığı, insana yönelik eğilimde en yüksek oranının insan kaynakları ve ön büro departmanında gözlemlendiği, göreve yönelik en yüksek oranın ise yiyecek-içecek ve ön büro departmanlarında ortaya çıktığı görülmüştür.
Tekin ve Köksal, 2012. Araştırma psikolojik güçlendirme algısının liderlik davranışı, örgüt kültürü ve yönetsel güven ile ilişkilerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca güçlendirmenin iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma Antalya'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde anketler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. 484 geçerli anketten elde edilen veriler incelenmiştir. Araştırma sonucunda destekleyici liderliğin yönetsel güven ve örgüt kültürü üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olduğu, güçlendirme alt boyutlarından özerkliğin iş memnuniyetini etkilediği, iş memnuniyetinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir.
Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012. Araştırma liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tekstil, kağıt ve kimya alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlara uygulanan anketten elde edilen 299 geçerli geri dönüş kullanılmıştır. Araştırma sonucunda otokratik liderlik tarzı ile örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma

eğilimi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir.
Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005.
Araştırma liderlik davranışının personel iş doyumunu etkileme durumunu incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Tokat ilinde bir devlet hastanesinde çalışan 355 personel ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik tarzı davranışları sergiledikleri, genel olarak çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğu, iş doyumunu yüksekliğine göre liderlik tarzlarının katılımcı, araçsal, başarı yönelimli ve destekleyici liderlik şeklinde sıralandığı gözlenmiştir.
Tuna ve Yeşiltaş, 2013.
Araştırma liderlik ve etik kavramlarına ilişkin çerçeveden yola çıkarak etik liderlik algılarının demografik değişkenler çerçevesinde değişme durumunun incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Türkiye’de 13 farklı ilde çalışan 1003 çalışana anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerin sahiplik durumu, yaş değişkeni ve iş yerinde çalışma süresinin etik liderliği etkilediği, yaş ilerledikçe ve aynı iş yerinde deneyim arttıkça etik liderlik algısının arttığı, sahiplik yapısı uluslararasılaştıkça azaldığı gözlenmiştir.
Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012.
Sosyal bilişsel teori kapsamında gerçekleştirilen etik liderlik ölçeğinin Türkçe olarak geçerlilik ve güvenilirlik incelemesinin yapılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 5 yıldızlı otellerde çalışan 112 işgören ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ölçeğin Türkiye’de etik liderlik davranışlarının tespitinde kullanılabilecek nitelikte geçerli ve güvenilir olduğu ortaya konulmuştur.
Türkay ve Solmaz, 2011.
Araştırma kariyer değerleri ve liderlik yeteneği ile turizmde kariyer yapma istekleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 287 turizm öğrencisine uygulanan anketlerden elde edilen veriler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda liderlik yeteneğinin kariyer değerlerini etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte, turizm alanında kariyer yapma arzusunu kariyer değerleri içerisinden sadece yönetsel yetkinlik boyutunun etkilediği ortaya konulmuştur. Araştırmacı (s. 64) bu boyutun yönetme talebi, organizasyon hiyerarşisinde yetkili kademelerde çalışma arzusu ve karşılaşılabileceği sorunların üstesinden gelme yeteneği gibi durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir.
Tütüncü ve Akgündüz, 2012.
Araştırma örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Kuşadası’da farklı seyahat acentalarında çalışan 136 personele uygulanan anketler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda çalışma sonucunda yenilikçi kültür ve rekabetçi kültür arasında, destekleyici liderlik ile yenilikçi kültür arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca katılımcı liderlik ile yenilikçi kültür arasında, yönlendirici liderlik ile toplumsal

kültür arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu gözlenirken, katılımcı liderlik ile bürokratik örgüt kültürü arasında olumsuz yönlü anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur.
Uluköy, Kılıç ve Bozkaya, 2014.
Araştırma liderlik yaklaşımlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin hiyerarşik yapısı yüksek bir kamu kurumunda incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında ilgili kamu kurumu belirtilmeksizin kurumda uygulanan 122 anket üzerinden değerlendirmelerde bulunulmuştur. Araştırma sonucunda işlemci liderlik motivasyonu negatif etkilerken, dönüştürücü liderliğin motivasyonu pozitif etkilediği ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, kurumdaki görevlere göre işlemsel liderlik ve motivasyon algılarının anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya konulmuştur.
Yatkin, 2007.
Araştırma toplam kalite yönetimi ile liderlik kavramları, liderlikte kalitenin ve kalitede liderliğin rolü konuları incelenmiştir. Araştırma ilgili konulara ilişkin literatür taranıp kavramsal bilgilerin özetlenip ifade edilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda (s. 145) liderlerin ekipleriyle aralarında güven oluşturmalarının işletme performansını olumlu etkilediğini, bu amaçla yapıcı yaklaşımlar sergileyen ve ekibini doğru şekilde motive eden liderlerin örgütte politikalara, iletişim kalitesine ve başarıya katkıları olduğunu belirtmiştir kalite ve toplam kalite unsurlarına ilişkin liderlik konusunda öneriler sunulmuştur.
Yılmaz ve Karahan, 2010.
Araştırma liderlik davranışı ile örgütsel yaratıcılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi hedeflenerek gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Uşak ilinde tekstil alanda çalışan orta ve büyük ölçekli 12 farklı işletmede 110 çalışana uygulanan anketlerden elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda vizyon odaklı liderliğin hem çalışan performansına hem de örgütsel yaratıcılığa etkisinin daha olumlu olduğu gözlenmiştir.

Liderlik davranışının ele alındığı çalışmalar incelendiğinde çevre ve piyasa koşullarının işletmeleri liderlik tarzlarını değiştirmeye ve küresel rekabet koşullarına göre geliştirmeye zorladığı kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmiş arasında anlamlı ilişki olduğu, liderlik davranışının çalışanların iş memnuniyetini doğrudan etkilediği, destekleyici ve başarı yönelimli liderliğin çalışanların iş doyumunu etkilediği belirlenmiştir. İletişim odaklı davranışların çalışanları olumlu etkileyerek organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştırdığı, liderlik yetkinliği ile örgüt kültürünün cevap verebilirlik arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Liderlik davranışının işlemsel ve dönüştürücü liderlik olarak ayrıldığında işlemsel liderlik yaklaşımı, örgütsel çevrenin istikrarlı ve

öngörülebilir olduğu durumlarda etkili olabilmekteyken, sorunların bulunduğu yerde dönüşümcü yaklaşımlar gerektiği, dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği, liderlik astlarıyla arasında güven oluşturmalarının işletme performansını olumlu etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderliği pozitif etkilediği, dönüşümcü liderliğin çalışan yaratıcılığını teşvik eden bir inovasyon iklimini destekleyebildiğini, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Liderlik davranışının demokratik, otokratik ve katılımcı liderlik sınıflara ayrılarak ele alındığı çalışmalarda demokratik ve katılımcı liderlik davranışının oldukça fazla sergilediği, bununla birlikte, kaynak kullanımı verimliliği, yeni ve iç taleplere ulaşma gibi noktalarda demokratik ve katılımcı liderlik tarzının işletme performansını arttırdığı gözlenmiştir. Liderlik stillerinden (otokratik, danışma, katılımcı vb.) yalnızca birini benimsemenin doğru olmadığı, iyi bir yöneticinin istişare yapma, yetki kullanma vb. lider davranışlarını doğru şekilde kombine ederek başarılı olabileceği, otokratik liderliğin tükenmişliği artırdığı, otokratik liderliğin aynı etkiyi işten ayrılma eğilimlerinde de gösterdiği ortaya konulmuştur. Liderlerin güçlendirme, güven ve vizyon konularındaki hareketlerinin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği, vizyonu ortaya koyma boyutu örgüt kültürünün tüm boyutlarını en fazla etkileyen liderlik davranışı boyutu olduğu, vizyoner liderlik tarzını fazla gözlemlediği belirlenmiştir. Güçlendirici lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği, iş doyumunun iş odaklı liderlik davranışında görev odaklı liderlik davranışına göre arttığı, ayrıca öz-yeterlilik ve lider-üye etkileşimi arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu, öz-yeterliliği yüksek çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinin yüksek olduğu ortaya koyulmuştur. Yapılan çalışmada liderlik davranışının sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisini mevcut araştırmanın evreninde inceleyen çalışma olmadığı gözlenmiştir. Liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolünü ise otel işletmelerinde veya farklı işletme ve organizasyonlarda araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL SERMAYE VE ENTELEKTÜEL SERMAYE

Sosyal sermaye ve entelektüel sermaye organizasyonlarda belirleyici etkileri olan iki farklı maddi olmayan değer unsurudur. Bu kısımda sosyal sermaye ve entelektüel sermayeyle ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

2.1. SOSYAL SERMAYE

Sosyal sermaye, ekonomik faaliyetler üzerinde sosyal ilişkilerin ne tür etkiler yarattığı üzerinde duran bir kavramdır. Sosyal sermaye kavramı içerisinde yer alan “sosyal” kavramı sosyal sermayenin insanlarda tek başına bulunamayacağını göstermektedir. Sosyal sermaye kavramı içerisinde yer alan “sermaye” kavramı ise sosyal sermayenin insan sermayesi ve finansal sermaye gibi verimliliğe katkı sağladığını, sosyal sermayenin diğer sermaye türleri ile yakın ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır (Özdemir, 2008a: 82). İşletme yazını sermaye kavramı uzun yıllar boyunca fiziksel sermaye olarak düşünülmüş olsa da sosyal sermaye kavramının ortaya çıkması ile birlikte sermaye anlayışı değişmiştir. Sosyal sermaye anlayışının gelişmesi ile birlikte işletmelerde eğitilmiş ve sağlıklı çalışanların da sermaye değeri taşıdığı fikri benimsenmiştir. Sermayenin fiziksel yapısından uzaklaşılarak sosyal sermaye ile tanışılması sermayenin sınırlarının da genişlemesine katkı sağlamıştır. Bu durum daha önce fiziksel kaynaklar içerisinde sıklıkla “para” ile ifade edilen sermaye anlayışından da uzaklaşılmasına zemin hazırlamıştır (Abdioğlu ve Yavuz, 2013: 26).

Sosyal sermaye teorisinin temelinde ilişkiler yatmaktadır. İnsanlar birbiri ile iletişim kurarak tek başlarına yerine getiremeyecekleri eylemleri yerine getirebilirler. İnsanlar bazı iletişim ağları ile birbirine bağlı olup, sahip oldukları ortak değerleri söz konusu iletişim ağı üzerinden paylaşma eğilimindedirler. İletişim ağları birer kaynak niteliğinde olduğu için bir nevi sermaye olarak da değerlendirilmektedir (Field, 2006: 1). Literatürde sosyal sermaye üzerine yapılan araştırmalar sınırlı olmakla beraber, son yıllarda sosyal sermaye üzerine ilginin arttığı görülmektedir. Sosyal sermaye kavramı yardımlaşma, inşalar arası ilişkiler, toplumsal bütünleşme,

güven, toplumsal iletişim ağları, toplumsal aidiyet ve sosyal destek gibi konular ile iç içe olan bir kavramdır. Bilindiği gibi insanlar toplumsal yapı içerisinde diğer insanlar ile sürekli iletişim halindedirler. Söz konusu etkileşim ve iletişim sonucunda insanlar bazı toplumsal davranışlar edinmektedirler. Bu nedenle toplumsal yapı içerisinde sosyal sermaye önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir (Eryiğit-Günler, 2014: 107). Son yıllarda sosyal sermayenin önemli bir olgu olduğunun farkına varılması ile birlikte ülkemizde de bu alanda yapılan araştırmaların arttığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda sosyal sermayenin genellikle ekonomik kalkınma, eğitim, aile, demokrasi, göç, girişimcilik, işgücü piyasası, yaratıcılık, sosyal hareketler, sosyal dışlanma ve sosyal hareketler ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir (Seçer, 2009: 104).

Sosyal sermaye insanların toplumsal davranışlar edinmelerinde önemli bir yere sahip olmakla beraber (Eryiğit-Günler, 2014: 107), insanların sahip oldukları sosyal sermaye düzeyi yaşamlarını farklı boyutlarda etkilemektedir. Literatürde sosyal sermaye kavramı üzerine farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir (Karakuş ve Çobanoğlu, 2013: 160; Turgut ve Begenirbaş, 2013: 104). Sosyal sermaye kavramı iktisattan işletmeye (Kapu, 2008: 259), siyaset bilimlerinden (Aslan, 2012: 46) organizasyon sosyolojisine kadar sosyal bilimlerde birçok alanı içine almaktadır. Bu nedenle yapılan tanımlarda sosyal sermaye kavramının farklı disiplinlerde farklı anlamlar içerecek biçimde ele alındığı görülmektedir. Organizasyon düşünürleri tarafından yapılan tanımlarda sosyal sermayenin bir firmanın gömülü olduğu ağ ve söz konusu ağın sağladığı kısıtlamalar ve kaynaklar şeklinde ele alındığı, politik bilimciler ve makro iktisatçıların ise sosyal sermaye kavramını genellikle ağlar açısından ele aldıkları belirtilmektedir (Abdioğlu ve Yavuz, 2013: 29). Sosyal sermaye kavramına ilişkin olarak yapılan bazı tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

Sosyal sermaye gerek topluma gerekse de topluluğa ortak bir benlik inşa eden, birey ve toplum/topluluk arasındaki bağları güçlendiren bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Aydemir ve Tecim, 2012: 45). Çetin (2006: 1), sosyal sermaye kavramını “belirli bir bölge içerisindeki ekonomik aktörler arasında bulunan sosyal ilişkiler” şeklinde tanımlamıştır. Karadeniz ve Yılmaz (2015: 182), sosyal sermaye kavramını “sosyal yaşamın belli bir ortak amaçlar doğrultusunda birlikte

davranabilmesini sağlayan normlar, ağılar ve güven gibi nitelikler bütünü, güven duygusunun hâkim olduğu topluluklara katılma, belirli ağılar ve kurallar vasıtasıyla ortak hareket içinde bulunma” biçiminde tanımlamışlardır. Kapu (2008: 269) sosyal sermayeyi “yaratıcı neticelerin ortaya çıkmasını kolaylaştıran insanlar arasındaki ilişkilerdir” şeklinde tanımlamıştır. Koç ve Ata (2012: 199) sosyal sermayeyi “toplumu meydana getiren bireyler, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları arasındaki koordinasyon faaliyetlerini kolaylaştıran norm, güven ve iletişim ağıları” şeklinde tanımlamışlardır.

Yukarıda yer alan tanımlarda da anlaşılaçağı gibi sosyal sermayenin literatürde çeşitli biçimlerde tanımlandığı, yapılan tanımların ortak noktasının başka insanlar ile zayıf ya da güçlü ilişkiler kurulması ve söz konusu ilişkilerden fayda sağlanması olduğu görölmektedir. Sosyal sermaye kapsamında sağlanacak olan faydalar kişi boyutundan toplum boyutuna kadar uzanmaktadır. Bunun yanında sosyal sermaye kapsamında ele alınan ilişkiler hem nitel hem de nicel olarak değerdendirilmektedir. Nicel değerdendirmelerde insanların ilişki kurdukları kişilerin sayısı, üye olunan dernek vb. sayıları dikkate alınırken, nitel değerdendirmelerde ilişkide bulunulan kişilerin meslekleri ve sosyal statüleri gibi özellikler dikkate alınmaktadır (Seçer, 2009: 109). Yine yukarıda yer alan tanımlar göz önünde bulundurulduğu zaman, sosyal sermaye kavramının insanlar arası birlik, beraberlik ve güven çerçevesinde ortak eylem ve işbirliği yapmaya olanak toplumsal gelişimin yanında ekonomik gelişimi de destekleyen bir kavram olduğu görölmektedir (Erselcan, 2009: 248).

2.1.1. Sosyal Sermayenin Gelişimi

Sosyal sermaye kavramı literatürde yeni tanınan bir kavram olarak bilinmesine karşılık (Kitapcı, 2015: 12), anlamsal açıdan sosyal sermaye kavramının tarihi oldukça eskilere dayanmaktadır. Kavramsal açıdan sosyal sermaye olgusunun geçmişi ise 1900’lü yılların başına kadar uzanmaktadır (Öğüt ve Erbil, 2009: 1). Sosyal sermaye tartışma zeminini 1960’lı yıllarda bulmuş olup, bu dönemde sosyal sermayeye ilişkin tartışmaların ortaya çıkmasının temelinde bilgi ve enformasyonda meydana gelen artış, sosyal bağların öneminin daha belirgin hale gelmesi, modern toplum yapısının keskin bir biçimde ferdileşmesi ve zayıflayan sosyal bağların beraberinde getirdiğı yabancılaşma olgusu gibi unsurlar gelmektedir (Yarcı, 2011:

126). 1990'lı yıllardan itibaren ise sosyal sermaye kavramına ilişkin olarak birçok disiplinde uygulamalı ve teorik çalışmaların ele alındığı görülmektedir (Özcan ve Zeren, 2013: 7). Bu durum 1990'lı yıllardan itibaren sosyal sermayenin kavramsallaşmasına zemin hazırlamıştır (Demir, 2011: 898). Sosyal sermaye kavramının ekonomik anlamda kullanılmaya başlaması da 1990'lı yıllarda gerçekleşmiştir (Altay, 2007: 340). Sosyal sermaye olgusu sosyal bilimler alanında karşılaşılan birçok soruna katkı sağladığı için sosyal bilimler içerisinde yer alan farklı disiplinlerin de katkısı ile birlikte giderek popüler bir hale gelmiştir (Şan ve Şimşek, 2011: 90). Gelineen noktada sosyal sermaye kavramı sadece sosyoloji değil, aynı zamanda ekonomi literatüründe de üzerinde sıklıkla durulan bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Koç ve Ata, 2012: 199).

Sosyal bilimler alanında kullanılan birçok kavram içeriği itibariyle belli bir disipline özgü olmadığı için tarihsel gelişimi ve kavramların başlangıcı ontolojik açıdan farklı noktalara dayandırılmaktadır. Bu kavramlardan birisi de sosyal sermaye kavramı olup, sosyal sermaye kavramının ilk olarak kim tarafından ortaya atıldığı literatürde tartışılan konular arasında yer almaktadır (Öğüt ve Erbil, 2009: 1-5). Bununla birlikte, literatürde sosyal sermaye kavramının Bourdieu, Putnam ve Coleman gibi araştırmacıların çalışmaları ile şekillendiği bilinmektedir (Kapu, 2008: 269). Bourdieu sosyal sermaye kavramını 1980'li yıllarda günümüzdeki anlamı ile ilk kullanan, Coleman sosyal sermaye kavramını geliştiren, Putnam ise sosyal sermaye kavramının bugünkü popülaritesine kavuşmasına katkı sağlayan araştırmacı olarak değerlendirilmektedir (Yatkın, 2009: 195).

Bourdieu sosyal sermaye kavramını iktidarın sürdürülmesi ve kaynaklara ulaşmadaki eşitsizlikler bağlamında ele almış, sosyal sermayeyi elit insanların "ilişkilerini kullanarak kendi ayrıcalıklı durumlarını sürdürme yolu" olarak değerlendirmiştir. Coleman insanların kendi çıkarlarını sürdürmek amacıyla rasyonel davrandıklarını kabul ederek bireysel ya da grup, normal ya da ayrıcalıklı bir halk oluşturmak için bağlantıların pozitif bir güç oluşturduğunu, söz konusu gücün de sosyal refahı arttırdığını öne sürmüştür. Putnam ise sosyal sermaye sosyal sermaye teorisinde sivil toplum örgütleri ve toplumsal faaliyet konularına ağırlık vermiş, sivil toplum hareketleri ile toplumsal faaliyet fikirlerinin toplumsal bütünleşme ve refahın

temelini oluşturduğunu belirtmiştir (Tüysüz, 2011: 18). Bu bölümde söz konusu araştırmacıların sosyal sermaye kavramına yaklaşımları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

2.1.1.1. Pierre Bourdieu ve Sosyal Sermaye

Biraz modası geçmiş ve bireyci gözüken sosyal sermaye görüşüne sahip olan Bourdieu, sosyal sermaye teorisine yönelik alan çalışmalarını 1960-1970’li yılların başlarında gerçekleştirmiştir (Field, 2006: 27). Bourdieu sosyal sermaye kavramına sosyal ağlara üyelik boyutuyla yaklaşmıştır. Bu kapsamda sosyal sermayeye ilişkin olarak ağlardan elde edilen kaynaklara dikkat çekmiş ve karşılıklık üzerinde durmuştur (Seçer, 2009: 106). Ayrıca Bourdieu sosyal sermayenin sürekli olarak kendini yenileyebilmesi için bireylerin bu amaç için çalışmaları gerektiğini savunmuş, sosyal sermaye konusunda sınıfsal ayrıcalıkların korunmasına ve ayrıcalıklı sınıfın dışındakilerin mevcut halde kalanlarına odaklanmıştır (Baysal-Balcı, 2015: 2).

Sosyal sermayeyi sosyal tabakalaşmanın bir göstergesi olarak ele alan Bourdieu (Aydemir ve Özşahin, 2011: 46), okuyucularına sermayenin “birikmesi belli bir zaman alan birikmiş emek” olduğunu ifade etmiştir. Ancak sermaye kavramının sadece ekonomik yönden ele alınması sermayeyi tanımlama konusunda yetersiz kalmaktadır. Elbette ki ekonomik değişimlerin kazanca dönüşmekte, buna paralel olarak ekonomik değişimler kişisel çıkarların üzerinde tutulmaktadır. Ancak Bourdieu ekonomik değeri olmayan değişimlere “ilgisiz” oldukları için saygı duyulması gerektiği yönündeki klasik görüşe karşı çıkmıştır. Bu kapsamda gerek kültürel gerekse de sosyal sermayeyi birikmiş emek üretimini simgeleyen varlıklar olarak değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır (Field, 2006: 21).

Bourdieu’ya göre, sosyal sermaye bakımından insanlar arasındaki ilişkiler önemli bir yere sahip olup, tesis edilen sosyal bağlar toplumun temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Sosyal iletişim ağları ise değerli birer servet niteliğindedir. Bu noktada sosyal sermaye olgusu sosyal grupların ve aktörlerin potansiyel ve aktüel kaynaklarının birlikteliğine atıf yapan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Sosyal sermayenin gelişmesi öncelikli olarak ilişki ağlarının genişlemesine, daha

sonra bireyin kültürel, ekonomik ve sembolik sermayesinin kapsamına bağlıdır. Bu noktada Bourdieu'ya göre sosyal sermayenin gelişmesinde iki kavram rol oynamaktadır. Bunlar; sosyal ağlar ile somut ve soyut değişim ilişkileridir. Diğer bir ifade ile sosyal sermaye açısından önemli olan ağların büyüklüğü, değeri ve harekete geçebilme kabiliyetleridir (Yarcı, 2011: 131). Bu kapsamda Bourdieu'ya göre, bireyin sahip olduğu bireysel zenginlik ancak sosyal etkileşim ya da gruplar ile anlam bulabilmektedir (Yatkin, 2009: 196). Bourdieu'ya göre insanların toplumun bir unsuru olması bir takım sosyal kaynakları ve ağları doğrudan kullanma imkanına sahip olmasını sağlamaktadır. Bu sosyal ağlar ve kaynaklar aile, politik hareketler gibi bireyin iletişimde olduğu veya aidiyet kurduğu gruplarla birlikte gelişebilmektedir.

2.1.1.2. James Coleman ve Sosyal Sermaye

Başlangıç noktası olarak insanların kendi çıkarlarını sürdürebilmek amacıyla rasyonel olarak davrandıkları fikrini kabul eden Coleman (Häuberer, 2011: 39), sosyal sermaye olgusunu işlevlerine göre açıklamaya çalışmıştır. Coleman'a göre, sosyal sermaye tek bir varlık yerine, birkaç sosyal varlıktan (kişiler ve aktörler) meydana gelmektedir. Sosyal sermayeyi oluşturan söz konusu unsurlar aktörlerin birtakım eylemlerini kolaylaştırmaktadır. Diğer sermaye türlerinde olduğu gibi sosyal sermaye de üretken bir yapıya sahiptir. Fiziksel sermaye ve insan sermayesi gibi sosyal sermayenin de tamamen değiştirilmesi mümkün değildir. Ancak belirli etkinlikler ile sosyal sermayenin özelleştirilmesi mümkündür (Coleman, 1988: 98).

Coleman, sosyal sermayenin yapısında üç bileşen olduğunu öne sürmüştür, söz konusu bileşenleri sorumluluk (yükümlülük), beklenti ve yapıların güvenliği şeklinde sıralamıştır. Bir örnek ile açıklamak gerekirse, A isimli bireyin B isimli birey için bir şey yapması, B isimli bireyin gelecek zamanlarda buna karşılık vereceğine güvenmesi, B kişisi için yükümlülük yaratırken, A kişisi için beklenti ortaya çıkarmaktadır. Bu örnekte görüldüğü gibi sosyal sermaye yükümlülüğün gerçekleştirileceğine yönelik güven ve kabul edilen yükümlülüğün gerçek boyutu olmak üzere iki unsura bağlıdır (Coleman, 1988: 102). Coleman'a göre, sosyal sermaye üretkenliği geliştiren bir unsur olmakla beraber, teoride sözü edilen güven unsurunun yüksek olması toplumların başarı kapasitelerini arttırmaktadır (Tüysüz,

2011: 12). Bourdieu, sosyal sermayeyi oluşturan önemli elementlerin başında sosyal ilişkiler ile sosyal ilikilerin sayısı ve kalitesinin geldiğini öne sürerken (Portes, 1998), Coleman sosyal sermaye oluşumunda iletişim kanalları ve normların önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamıştır. Coleman’a göre, bir normun varlığı ve etkisi bazen kırılgan olmakla birlikte sosyal sermaye için önemli bir güç oluşturmaktadır (Turgut ve Begenirbaş, 2014: 148).

Bourdieu’nun sosyal sermaye teorisine kıyasla Coleman’ın sosyal sermaye olgusunu biraz dolaylı yoldan ele aldığı belirtilmektedir. Bourdieu, ayrıcalıklı olan bireylerin diğer ayrıcalıklı bireyler ile olan bağlantılarını kullanarak kendi durumlarını sürdürmekte oldukları tezini savunurken, Coleman’ın sosyal sermayeye bakış açısı bu görüşten bir hayli farklıdır. Çünkü Coleman, sosyal sermayenin sadece ayrıcalıklı birey ya da gruplardan değil, bireysel ya da kolektif, ayrıcalıklı ya da mahrum tüm aktörlerden meydana geldiğini öne sürmüştür (Field, 2006: 39). Bunun yanında Coleman sosyal sermaye üzerine ailevi ve çevresel unsurların etkilerini değerlendirerek sosyal sermaye teorisini genişletmiştir. Coleman yaptığı çalışmalarda daha iyi aile ve çevrelerden gelen çocukların okullarında daha başarılı olduklarını, böylece sosyal sermayenin beşeri sermayenin kaynaklarından biri haline geldiğini öne sürmüştür (Fine, 2008: 127).

2.1.1.3. Robert Putnam ve Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye kavramına ilişkin araştırmalara 1940’lı yıllarda başlayan Putnam, yirmi yıllık ampirik veri birikiminden yararlanarak İtalya’nın kuzey ve güney bölgelerinde bulunan yerel yönetimler arasında benzerlik ve farklılıkları açıklamaya çalışmıştır. Putnam, kuzey ve güney bölgelerindeki kamu performansı üzerinde yoğunlaşmış, çalışmaya kuramsal bir alt yapı kazandırarak kurumsal başarının temelinde sivil toplum ve hükümet arasındaki karşılıklı ilişkinin yattığı sonucuna ulaşmıştır (Field, 2006: 42). Gerçekleştirdiği araştırmalar sonucunda Putnam sosyal sermayeyi ”topluluk verimini arttıran normlar, ağlar ve güven gibi sosyal organizasyon özellikleri” şeklinde tanımlamıştır (Yıldız ve Topuz, 2011: 204). Çalışmalardan elde ettiği bulgular ile Putnam, sosyal sermaye olgusunun toplumsal refah düzeyini arttıran bir unsur olduğunu ortaya koymuştur (Anık, 2011: 91). Putnam (2000), sosyal sermaye olgusunu gerek bireyin gerekse de toplumun iyi

olmasını sağlayan önemli bir unsur şeklinde nitelendirmiştir. Putnam'a göre, insanların içinde bulundukları çevreyi kapsayan sosyal ağ, benzer özelliklere sahip insanlardan meydana gelen gönüllük organizasyonlarındaki güven bağları ile insanın çevresinden edinerek kişisel gelişimine katkı sağladığı tüm sosyal faktörler sosyal sermayeyi meydana getirmektedir (Özdikmenli-Demir, 2010: 2).

Genel olarak Putnam'ın sosyal sermaye yaklaşımının Coleman tarafından öne sürülen sosyal sermaye teorisinin genişletilmiş hali olduğu ifade edilmektedir (Häuberer, 2011: 53). Bununla birlikte, araştırmacıların yaklaşımları arasında temel fark, Coleman'ın kilise ve ailenin rolü üzerinden açıkladığı sosyal sermayeyi Putnam'ın sosyal topluluklar, dernekler, sivil toplum kuruluşları gibi unsurlar ile anlatmasıdır. Dolayısıyla Putnam, sosyal sermayenin sosyal ve ekonomik etkilerini oldukça önemli görmüştür. Putnam'a göre (Tüysüz, 2011: 14), toplumsal yapı içerisinde sosyal sermayenin boyutu toplumun ortaklık kurma derecelerine ve toplumsal birlik oluşturma potansiyeli ile yakından ilişkilidir. Vatandaşların ülke yönetimi ile yerel yönetimlere katılmaları, ekonomik ya da siyasi açıdan birlik kurmak amacıyla birlikte hareket etmeleri toplum sosyal sermayesinin önemli bir belirleyicisidir. Bu nedenle yerel düzeyde sosyal sermayenin artış göstermesi bölgesel gelişmişliğin de artmasına zemin hazırlamaktadır. Sivil toplum kuruluşları kurma ya da bu kuruluşlara üye olma düzeyinin düşük olması insanlar arası iletişim kaynaklarının azalmasına, buna bağlı olarak sosyal sermayenin azalmasına, dolaylı olarak da sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin ortaya çıkmasına, ulusal ve bölgesel düzeyde geri kalmışlığa neden olmaktadır

Putnam, sosyal sermaye kavramının popüler hale gelmesinde önemli rol oynamış bir araştırmacı olarak değerlendirilmektedir. Sosyal sermaye kavramı üzerine 1995 yılında yayınladığı "Tek Kişilik Bowling (Bowling Alone)" adlı kitabı ile tüm dikkatleri üzerine çekmeyi başarmış, sosyal sermaye olgusunun geniş kesimler tarafından tartışılmasına katkı sağlamıştır (Öğüt ve Erbil, 2009: 14-15).

2.1.2. Sosyal Sermayenin Özellikleri

Sosyal sermayenin iyi yönetilmesi ve sosyal sermayeyi artıracak unsurların desteklenmesi gerektiği, sosyal ağları ve sosyal sermayeyi doğru stratejiler

uygulayarak geliştirme yönünde çalışılmasının işletmeler için önemli olduğu bilinmektedir (Özdemir ve Demirci, 2012: 63). Bu noktada sosyal sermayenin özelliklerinin göz önünde bulundurulması süreçleri kolaylaştırabilen bir husustur. Genel olarak sosyal sermayenin sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Töremen ve Ersözlü, 2010: 42);

- Sosyal sermaye, çok boyutlu bir kavram olmakla beraber, boyutlar arasında geçiş esnekliğine sahiptir.
- Sosyal sermaye yerleşik bir kaynak olup, insanlar sosyal sermayeye sahip olmalarına rağmen bunun farkında olmayabilirler.
- Sosyal sermaye insanların etkileşim ve işbirliği içerisinde çalışmalarını destekleyen ilişkiler ağından meydana gelmektedir.
- Sosyal sermaye olgusu yumuşak liderlik tarzlarını gerekli kılan bir yapıya sahiptir.
- Sosyal sermaye biriktirilebilme veya eskiyebilme özelliğine sahiptir. Bunun yanında sosyal sermayenin yenilenebilme veya israf edilebilmesi de söz konusudur. Bu nedenle sosyal sermayenin belirli aralıklarla güncellenmesi gerekir.
- Sosyal sermaye insanlar arasındaki rekabeti ortadan kaldırmakta, insanlara işbirliği ve uzlaşma becerisi kazandırmaktadır.
- Sosyal sermaye içinde barındırdığı ilişki ağları sayesinde örgüt içi etkinlik maliyetlerini en aza indirmektedir.
- Sosyal sermaye, örgütsel yapı içerisinde paylaşılan ve gelecek kuşaklara öykü, hikâye vb. yollar ile aktarılabilen bir olgudur. Bu kapsamda sosyal sermaye bireyin malı olmaktan çıkarak örgütsel kimlik kazanabilen bir olgu olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal sermaye kavramı literatürde sıklıkla fiziksel sermaye ile kavramı ile karıştırılmaktadır. Bunun yanında fiziksel sermaye ile sosyal sermayenin bazı ortak noktaları ve birbirinden farklı özelliklerinin olduğu belirtilmektedir. Sosyal sermaye kavramının özelliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için fiziksel ve sosyal sermaye arasındaki benzerlik ve farklılıkların değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Genel

olarak sosyal sermaye ile fiziksel sermaye arasındaki benzerlik ve farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Karagül ve Masca, 2005: 40);

- Hem sosyal sermaye hem de fiziksel sermaye varlıkları itibariyle üretime olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Esas itibariyle bu özellik güvene dayalı olan sosyal ilişkilerin “sermaye” olarak kabul görmesine zemin hazırlamaktadır.
- Hem fiziksel hem de sosyal sermayenin oluşturulması ve üretime dâhil edilmesi benzer uğraşı ve maliyet gerektirmektedir. Ancak fiziksel sermaye ile kıyaslandığı zaman sosyal sermaye alanında birikim yapabilmek daha kolaydır. Çünkü amaç doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekenler genellikle sosyal içerikli etkinliklerden meydana gelmektedir.
- Fiziksel sermaye ile kıyaslandığı zaman sosyal sermaye daha dinamik bir yapıya sahiptir. Diğer bir ifade ile fiziksel sermaye ile kıyaslandığı zaman sosyal sermayenin devamlı olarak değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle sosyal sermaye sosyo-ekonomik yapı ile birlikte hukuksal ya da toplumsal alanda meydana gelen değişimlerden çok kolay etkilenmektedir.
- Dinamik bir yapıda olduğu için sosyal sermayenin depolanması (stoklanması) olanaksızdır. Bu yüzden işletmeler açısından sosyal sermayenin kullanılmadığı durumlar sosyal sermaye kaybı anlamı taşımaktadır.
- Fiziksel sermaye ile kıyaslandığı zaman sosyal sermaye nötr değildir. Çünkü fiziksel sermayenin nerede kullanılıp kullanılmayacağı konusu tamamen yansızdır. Ancak sosyal sermayeye ilişkin olarak aynı hususların söylenmesi mümkün değildir. Çünkü sosyal sermaye doğrudan üretimde yer almamaktadır.
- Sosyal sermayenin varlığı işletmeler açısından olumlu bir değer taşıırken, sosyal sermayenin yokluğu da diğer sermayelerde olduğu gibi nötr değil, negatif bir sermayeye işaret etmektedir. Bu açıdan ele alındığı zaman, fiziksel sermayenin olmaması sadece yokluk noktasında bir sorun teşkil etmektedir. Sosyal sermayenin yokluğu ise sadece kaynakların yansız kullanılmasına değil, aynı zamanda ülke ve toplum çıkarlarının aleyhine kullanılmasına yol açabilmektedir.

Diğer sermaye türlerinden farklı olarak, sosyal sermayenin özünü aktörler arası ya da aktörlerin içinde olduğu ilişkiler oluşturmaktadır. Sosyal sermayenin gerek aktörlerin kendilerinde gerekse de üretim aletlerinde sabit olması söz konusu değildir. Amaca yönelik örgütlenmelerde tüzel kişiler de birer aktör konumunda oldukları için tüzel kişiler arasındaki ilişkiler de sosyal sermaye kapsamında (Şahin ve Ünal, 2010: 83) değerlendirilmektedir.

Gelişmiş toplumlarda Alvin Toffler'in üçüncü dalga olarak tanımladığı bilgi toplumunda sosyal sermaye olgusu yenilikçi bir üretim faktörü olarak değerlendirilmektedir. İyi yönetilen bir sosyal sermaye sadece üretim alanında değil, aynı zamanda toplumsal alanda fayda sağlayan bir kamusal mala dönüşmektedir. Sosyal sermaye hukuksal düzenlemelere göre değil, sosyal normların önemini ortaya çıkarak sosyal ağlara, karşılıklı güvene ve bağlara önem veren yapıya sahiptir. Bu özellikleri sosyal sermayeyi diğer sermaye türlerinden ayırmaktadır. Sosyal sermaye toplumdaki potansiyel gücü açığa çıkaran, genel olarak kendiliğinden gelişen (Kitapçı, 2015: 12) bir unsur olarak ele alınmaktadır.

2.1.3. Sosyal Sermayenin Boyutları

Sosyal sermaye, bir topluluğun kullanılabilir bağlantı ve kaynak kümesi olarak açıklanabilmektedir. Sosyal sermayenin çok boyutlu içeriği organizasyonel düzeyde veya grup düzeyinde incelenebilmektedir (Camps ve Marques, 2014: 326). Sosyal sermaye, ilk araştırmalarda boyutsuz bir kavram olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte, ilerleyen araştırmalarda sosyal sermayenin içerisindeki bir takım bileşenler yoluyla ortaya çıktığı kabul edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde genel olarak (De Carolis ve Saporito, 2006: 45; Meehan ve Bryde, 2014: 76; Jiang ve Liu, 2015: 130; Jiang ve Liu, 2015: 129 vd.) Nahapiet and Ghoshal (1998)'un yapısal sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye ve bilişsel sosyal sermaye şeklinde üç boyutlu sınıflandırılmasının kullanıldığı görülmektedir. Sosyal sermaye, sosyal ilişkilerden sağlanan kaynakları belirtir. Nahapiet ve Ghoshal (1998)'ın üç boyutlu sınıflandırmasında yapısal boyut sosyal ağ bağlantılarını, ağ rollerini, kurallarını ifade eder. İlişkisel boyut etkileşim derecesini ve sosyal ilişkilerin niteliğini açıklar. Bu sayede örneğin işletmeler, mevcut müşterileri yoluyla yeni müşterilere

ulaşabilmektedir. Bilişsel boyut ise normları, ağ üyelerinin sergiledikleri tutum ve davranışları, bilgi paylaşımını ve değerlerini ortaya koyar (Liu ve Lee, 2015: 139).

2.1.3.1. Yapısal Sosyal Sermaye

Sosyal sermayede bulunan sosyal değer yapısal, ilişkisel ve bilişsel kaynaklarla üyelerin amaçlarını başarmalarına ve faydalar dağılmasına olanak sağlamasıyla ilgilidir. Sosyal sermayenin yapısal kaynakları ağın karakteristiği, sosyal etkileşim bağlantıları, bağların gücü, kesinliği gibi unsurlardır. Bir topluluk üyesinin özel ağ bağlantıları yoluyla diğerlerinden önce değerli bilgilere ulaşması veya bilgi değişikliğinde bulunması yapısal sosyal sermaye yoluyla olur (Wang vd., 2016: 1035).

Yapısal sosyal sermaye, ağ yapısının genelini ifade etmektedir. Ağ yapısı, kişiler ve ağdaki aktörler arasındaki bağlantının varlığını, doğrudan veya dolaylı olarak gerçekleşmekte olma durumunu ve bağların çeşitliliği gibi unsurları tanımlamaktadır. Yapısal boyutta ağ içerisindeki konumlandırma bilgilerin iletimi ve bağların oluşmasını etkileyebildiği için önemli bir unsurdur (Jiang ve Liu, 2015: 129). Yapısal sosyal sermaye sosyal etkileşim, bağlantıların çeşitliliği ve gücü, oluşan kolektif etkileşimi açıklamaktadır. Bağların belirlenmiş yapısının sosyal ağı güçlendirip iyileştirebildiği birçok bilimsel çalışmada ortaya konulmuştur (Camps ve Marques, 2014: 326). Farklı bir ifadeyle, yapısal sosyal sermaye bilgiye erişim noktasında kullanılabilen sosyal bağları, ağı eklenen farklı ve yeni yönler ile kaynakları açıklar. Bununla birlikte, sosyal ağdaki aktörlerin bilgi ve kaynaklara ulaşma noktasında bulundukları konum ve süreçlere yönelik kontrol imkanları yapısal sosyal sermaye kapsamında ele alınır (Meehan ve Bryde, 2014: 76). Dolayısıyla yapısal boyut, sosyal ağın içerisindeki sosyal etkileşimin ve bilgi akışının kaynakları olan bağlantı ve ilişkilerin modelini açıklar (Zhao vd., 2011: 1572).

Yapısal sosyal sermaye, sosyal bağların kurulması, şekillendirilmesi ve performansını açıkladığı için bilgi ve kaynakların sosyal etkileşim yoluyla diğer aktörlere ulaşmasında belirleyici unsurdur. Bu sebeple yapısal sosyal sermaye iletişim ağının yeterliliğini ve gelişmişliğini gösteren etkili bir sosyal sermaye boyutudur (Lefebvre vd., 2016: 572). Organizasyonlarda katılımcı birimlerin

birbirleriyle olan ilişkilerinin kurulması, iletişimlerinin etkileşim içirme düzeyi gibi unsurlar yapısal sosyal sermaye ile ilgilidir. Yapısal sosyal sermaye, kişilerin doğrudan kaynaklara erişebilmesi ve odak birimlerle değişimlere gidebilmesi süreçlerini etkin hale getirmektedir (Li vd., 2015: 872-873). Bu boyut alan, tesis, ekipman ve işgücü sağlanmasında önemli faydaları olan bir unsurdur. Örneğin, bir işletme finansal kaynak ihtiyacı olduğunda banka ve fonlardan destek alamaması durumunda yapısal sosyal sermayesiyle ulaşabildiği sosyal bağlantılarından faydalanabilmektedir. Örneğin, ticari bankalar genellikle zayıf teminat ve varlık tabanından dolayı mikro-girişimcilere borç vermek istememektedirler; Bu nedenle, girişimcilerin büyük bir kısmı, temelde girişim sermayesini güvence altına almak için sosyal ağlarına güvenmek zorundadır (Zhao vd., 2011: 1573). Bir ağdaki insanların konumları yoluyla onlara başkalarından bilgi edinmenin yanı sıra fırsat ve kaynaklara ulaşma kabiliyeti yapısal sosyal sermaye sağlar. Grup üyeleri, takım içindeki bağlı olmayan üyeler arasında yapısal sosyal sermaye yoluyla köprüler kurabilir ve iç üyeler ile örgüt içindeki dış üyeler arasında bağlantılar oluşturabilir. Taraflarla yüksek oranda bağları olan aktörler, bilgi ve kaynak edinirken daha fazla ilişki kurmaktadır. Bununla birlikte, ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi zaman alıcı olabileceğinden ve grup uyumunu baltalayabileceğinden ağların işlevselliğini yitirecek düzeyde artması istenmeyebilir (Yu vd., 2013: 782).

2.1.3.2. İlişkisel Sosyal Sermaye

İlişkisel sosyal sermaye, kişiler arası ilişkiler yoluyla üretken olanakları, normları, kuralları, güveni ve kimliği kapsamaktadır (Camps ve Marques, 2014: 326). İlişkisel boyut, tarafların bilgilerini ve entelektüel birikimlerini değiştirmek veya birleştirmek için birbirine ulaşabilmesine ve etkileşim isteklerinin gerçekleşmesine olanak sağlar. İlişkisel sosyal sermayede esas odak noktasının bağlantıların kalitesi ve niteliği olması ilişkilerin iyileşmesi için yoğun ve faydalı iletişim süreçlerini gerektirir (Li vd., 2015: 873). Genel ifadesi ile ilişkisel sosyal sermaye değer, normlar, kurallar ve güvene yönelik davranışlar ile geliştirilen ilişkilerin doğası ve kalitesini anlatır. Özellikle güven unsuru ilişkisel sosyal sermayenin içeriğinde belirleyici bir konumdadır (Meehan ve Bryde, 2014: 76).

İlişkisel sosyal sermaye boyutu, sosyal sermayede kişiler arasındaki bireysel ilişkilerin gelişimini sağlayan unsurdur. Bu ilişkiler nitelik olarak güçlü, zayıf, duygusal, ayrıcalıklı gibi farklı tanımlamalarla belirtilebilir. Güçlü ilişkiler genellikle güvenilir ve iyi bilgi akışını sağlayan ilişkileri tanımladığı için güven unsuru ilişkisel sosyal sermayede önemli rol oynar. Güçlü ilişkisel sosyal sermaye sık etkileşimler, güvenilirlik ve olumlu beklentiler gerektirir (De Carolis ve Saparito, 2006: 44). İlişkisel sosyal sermaye, etkileşim geçmişi yoluyla üyelerin birbirini geliştirdiği kişisel ilişki türüdür. Coleman'a göre ilişkisel sosyal sermaye üyeleri birbirine yardım ederek grubun amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçmeye cesaretlendirir. Dolayısıyla, sosyal sermayenin kilit unsuru olan güven, etkileşime geçilecek kişiyle istekli bir şekilde iletişim kurmaya yönlendiren davranışlar sağlar (Wang vd., 2016: 1035). Sosyal sermaye işletmelerin rekabet güçlerinin artırılması ve yeni üretim sistemlerine uyum sağlamalarında önemli unsurlar olan bilgi edinme üzerinde olumlu katkılar oluşturur (Özdemir, 2008a: 81). Sosyal sermaye düzeyi, özellikle de ilişkisel sosyal sermaye düzeyi ne kadar yüksek olursa sosyal etkileşimin arttığı bilinmektedir. Bilgiye ulaşmada ve iletişim kurma yeteneklerinde ilişkisel sosyal sermaye etkili bir unsurdur.

2.1.3.3. Bilişsel Sosyal Sermaye

Bilişsel sosyal sermaye temelde paylaşılan dil ve paylaşılan vizyona işaret eden, görüşler, hedefler ve algılara yönelik sembelleri ve söz konusu sembollerin uyumunu temsil eden sosyal sermaye boyutudur. (Lefebvre vd., 2016: 572). Bilişsel boyut, sosyal sermaye içerisindeki paylaşılan temsili unsurları, iletilebilir değerleri, anlam sistemlerini kapsamaktadır. Sosyal ağlarda kişiler bilgileri paylaşmakta ve kategorize etmektedir. Bilişsel sosyal sermaye her ağ aktörünün düşünme biçimini paylaşmasına olanak sağladığı için bilgilerin üretimi, değişimi, öğrenilmesi süreçlerini iyileştirmektedir (Jiang ve Liu, 2015: 130) Bilişsel sosyal sermayenin yüksek oluşu insanların birbirinin bilgilerine erişme kabiliyetini artırırken, düşük olması yanlış anlaşılmalara veya bilgi paylaşımının durmasına sebep olabilir

Grup üyelerinin kendi takım üyeleriyle benzer bir bilişsel yapıyı paylaşma derecesini bilişsel sosyal sermaye ifade eder. Bilişsel yapı, görev ve takım ile ilgili bilgileri, değerleri, felsefeleri ve problem çözme yaklaşımlarını içerir. İnsanlar, kendilerine

benzer tutum, felsefe ve deneyime sahip olan ve kendileriyle aynı fikirde olma eğilimine sahip insanlarla iletişim kurmaya, işbirliği yapmaya ve bilgi paylaşmaya daha isteklidirler. Bilimsel çalışmalar, grup üyelerinin aktif etkileşimini besleyen benzerlik temelli bağlantıların, bilgi akışını artırdığını göstermektedir. İnsanlar kendi gerçeklikleriyle uyumlu olmayan bilgilerle karşı karşıya kaldıklarında iç çatışma ve bilişsel uyumsuzluk yaşayacaklardır. Bu yüzden bilişsel sosyal sermayenin yüksek olması etkisiyle insanlar bilişsel olarak benzer olduklarına inandıkları zaman, birbirleriyle olan bilgilerini paylaşma olasılıkları daha yükselmektedir. Anlamalı bir bilgi paylaşımı, en azından bir miktar paylaşılan anlayış seviyesini (örneğin, paylaşılan dil, metodoloji) ve karşılıklı farkındalığı gerektirir (Yu vd., 2013: 783).

Bilişsel sosyal sermaye, etkin iletişimi sağlayan ve üyelerin birbirini anlamayası için faydalı olan terminoloji, jargon, paylaşılan terimleri kapsar. Ayrıca bilişsel sosyal sermayede mitler, hikayeler, metaforlar, grubun aynı dil ile konuşmasını sağlayan kodlar da yer alır (Wang vd., 2016: 1035). Bu yüzden sosyal ağın oluşturduğu veya paylaştığı etkileşim unsurları, iletişim diline yönelik bilgi, grubun kültürünü temsil eden değer unsurlarını açıklayarak (Camps ve Marques, 2014: 326), tarafların ve odak birimlerin birbirinin ne söylediğini iyi anlamasına ve ne söylediğini bilerek değerli kazanımlar sağlamasına sebep olabilir. Anlamalı bir iletişim taraflar arasında bir bağlamsal paylaşım gerektirdiği için kullanılan kodlar, hedefler, vizyon gibi bilişsel unsurların aktarımını sağlar (Li vd., 2015: 874). Bu unsurlar sosyal sermayenin bilişsel yönünü oluşturur.

2.1.4. Sosyal Sermayenin İşletmeler İçin Önemi

Sosyal sermaye, ilk olarak toplum araştırmalarında ortaya çıkan bir kavram olarak sosyal ağlarda güven, işbirliği, kolektif eylemler gibi önemli kazanımlara sahip bir olgu olarak gözlemlenmiştir. İşletme ve firmalar iyi performanslar sergileyebilmek için ilişki ve ağları değerli kaynaklar olarak gördüğü için potansiyel etkisini zamanla artırmıştır (Sainaghi ve Baggio, 2014: 100). Diğer sermaye türleri ile birlikte sosyal sermaye olgusunun işletmeler açısından önemli bir yere sahip olduğu (Şahin ve Ada, 2013: 132), bunun yanında işletmelerin başarılı bir performans sergilemelerine katkı sağladığı bilinmektedir (Abdioğlu ve Yavuz, 2013: 29). Bunun yanında işgücü piyasasında sosyal sermaye olgusu karar vericileri etkileme, enformasyon sağlama ve

kabul görme etkileri sayesinde insanlara fayda sağlamaktadır (Seçer, 2009: 103). Yapılan araştırmalar işletmelerin yenilik üretme kapasiteleri üzerinde de sosyal sermayenin önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Subramaniam ve Youndt, 2005: 450). Bilgi paylaşım davranışı, yenilikçilik gibi (Turgut ve Begenirbaş, 2014: 146) birçok örgütsel unsurun sosyal sermayeden olumlu etkilendiği gösterilmiştir. Ayrıca işletmelerin sahip oldukları en önemli kaynakların başında insan kaynağı gelmektedir. İnsanın örgütsel performans için kilit unsur olduğunu, bilgi ve bilgiden güç alan toplumun ortaya çıkarılması yoluyla rekabetçi üstünlükler elde edilmesinde insan kaynağının etkili bir rolü olduğunu düşünüldüğünde (Zlate ve Enache, 2015: 143), insan kaynağından en iyi şekilde faydalanan işletmelerin iş piyasasında diğer rakiplerine kıyasla avantaj elde ettiği söylenilebilir. Sosyal sermayenin insan kaynağının etkin kullanılmasını sağladığı bilinmektedir.

2.1.5. Sosyal Sermayeyi Oluşturan Unsurlar

Kavramsal açıdan ele alındığı zaman sosyal sermayeyi oluşturan unsurların üç grupta ele alındığı görülmektedir. Buna göre, sosyal sermaye güven, sosyal ağlar ve normlardan meydana gelmektedir (Abdioğlu ve Yavuz, 2013: 33). Bu kapsamda insanların sahip oldukları sosyal sermayenin boyutu karşılıklık, güven, normlar ve sosyal ağlara üyelik gibi unsurlardan belirlenebilmektedir (Grängsjö ve Gummesson, 2006: 71-71). Sosyal sermayeyi meydana getiren söz konusu unsurlar sosyal sermayenin oluşmasını ve gelişmesini sağlayan, birbiri ile etkileşim içerisinde olan, aynı zamanda sosyal sermayenin birer sonucu olarak ortaya çıkabilen unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Öğüt ve Erbil, 2009: 15).

Sosyal sermayenin felsefî açıdan temelde topluluğa katılım ve birebir ilişkilerden meydana gelmektedir (Willis, 2012: 121). Bu kapsamda toplum esas olup, bireyler toplumu oluşturmakta, toplum da insanların gelişmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla toplum ve birey birbirine ihtiyaç duymaktadır. İnsanlar amaçlarına ulaşırken sadece kişisel çıkarlarını düşünerek değil, aynı zamanda karmaşık sosyal ve bireysel amaçları da göz önünde bulundurarak hareket ederler. Burada bireysel tercihlerin anlaşılmasında, ilişki ağları, güven, normlar ve mübadelenin bütüncül etkileri güçlü bir toplum oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Kapu, 2008: 272).

2.1.5.1. Karşılıklılık ve Güven

Kavramsal açıdan ele alındığı zaman güven kavramı “iki kişi arasındaki etkileşim esnasında bir tarafın diğerinin kişisel olarak yarar göreceğine veya zarara uğramayacağına yönelik olarak olumlu beklenti içerisinde olması” şeklinde tanımlanmaktadır (Karadoğan-Doruk, 2009: 128). Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar insanların sosyal birer varlık olduklarını, bu nedenle insanların diğer bireylerden kendilerini soyutlayarak yaşamalarının mümkün olmadığını ortaya koymuştur. Bunun yanında insanların toplumsal yapı içerisinde hayatlarını idame ettirebilmek için bazı fizyolojik ve psikolojik gereksinimleri bulunmaktadır. İnsanların diğer kişiler vasıtası ile karşılayacakları söz konusu gereksinimlerde güven duygusu ön plana çıkmaktadır. Çünkü güven duygusu insanların kendilerini iyi hissetmelerine katkı sağlamakta hem de organizmanın çalışma yapısını etkilemektedir (Akbaş, 2005: 276-277). Güven duygusunun olduğu bir ortamda insanların karşılıklı olarak birbirlerine yardım etmeleri, bunun yanında insanların karşılıklı ilişkilerde en azından kendisine zarar gelmeyeceği düşünmeleri beklenen bir sonuçtur. Bu durum insanlara gönüllü olarak risk yükleme alışkanlığı kazandırma elverişli bir ortam oluşturulmasına da katkı sağlamaktadır (Onyx ve Bullen, 2000: 24; Meehan ve Bryde, 2014: 76 vd.).

Bireysel ve toplumsal ilişkilerde önemli bir yere sahip olan güven duygusunun iş yaşamında da önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir (Tamer, 2012: 338). İş yaşamı bazen çalışanların birbirinin arkasından konuştuğu, taarruz ve savunmaların yaşandığı, bunun yanında gizli oyunların döndüğü bir savaş alanı haline gelmektedir. Böyle bir ortam iş yaşamında güven çöküşünü de beraberinde getirmektedir. Böyle bir ortamda güvenin temelini oluşturmak için diyalog ortamının oluşturulması, bunun yanında ortak amaçlar için dürüstlük ekseninde bir çalışma sistemi geliştirilmesi oldukça önemlidir. Çünkü söz konusu unsurlar güvenin temelini oluşturmaktadırlar. Güven ortamının tesis edilemediği durumlarda birkaç kişi kazanan taraf olurken, pek çok kişi de savaşın kaybedeni konumuna gelecektir (Karadoğan-Doruk, 2009: 162).

Güven ortamının sağlandığı örgütlerde yapılan etkinliklerin temelinde iyi niyet yattığına ilişkin bir yargı bulunmaktadır. Güven duygusunun yüksek olduğu örgütlerde alt kademelere daha fazla sorumluluk verilmekte, esnek ve ekip

alışmasına dayalı bir anlayış benimsenmektedir. Güven duygusunun düşük olduğu örgütlerde ise çalışanlar birtakım bürokratik engeller ile tecrit altına alınmakta ve etrafları çitlerle çevrilmektedir (Töremen, 2002: 563). Buna karşılık çalışanlar arasında güven duygusunun yüksek olduğu örgütlerde güven olgusu örgütün sosyal sermayesini olumlu yönde etkilemektedir (Töremen ve Ersözlü, 2010: 26). Ayrıca birbirine güven duyan çalışanlardan oluşan bir örgütün rekabet gücü de artmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139).

Toplumsal yapı içerisinde insanlar diğeri insanlar ile iletişim ve etkileşime geçtikleri zaman güven önemli bir kavram haline gelmektedir. Güven ve güvenilirlik kavramları genellikle ekonomik ve sosyal faaliyetleri kolaylaştıran maddeye benzetilmektedir. Çünkü güven ortamının olmadığı durumlarda maliyeti yüksek, fazla zaman harcaması gerektiren bürokratik durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum sıklıkla kaynaklara erişimin sağlandığı iletişim ağlarının vurgulandığı sosyal sermaye kavramı ile yakından ilişkilidir (Field, 2006: 89). Hatta güven unsurunun sosyal sermayenin temelini oluşturan unsurların başında geldiğı belirtilmektedir (Aydemir ve Tecim, 2012: 43).

Karagöl ve Dündar'a (2006: 63) göre, bir ülkede yöneten insanlar ile yönetilen insanlar arasındaki dikey karakterli, kurumlar ve kişiler arasında ise yatay karakterli güvene dayalı ilişkiler sosyal sermayenin önemli birer göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Gerşil ve Aracı'ya (2008: 41) göre, sosyal sermayede güven unsurunun artması toplumun hem maddi hem de manevi açıdan kalkınmasına katkı sağlamaktadır. Çünkü güven unsuru dürüstlük, işbirliği ve bilgi paylaşımını da beraberinde getirmekte, iş yaşamında düzen sağlamakta, toplumsal çatışmaları önlemekte, aidiyet hissi sağlayarak motivasyon oluşturmakta ve istenilen performans artışına informal bir temel hazırlamaktadır.

Sosyal sermaye üzerine yapılan farklı yaklaşımlar bulunmakla beraber, sosyal sermaye yaklaşımlarının ortak noktasını insan ilişkilerine dayanan işbirliği ve güven olgusunun oluşturduğu görülmektedir (Ekinci, 2012: 2506; Gerşil ve Aracı, 2008: 40). Literatürde sosyal sermaye üzerine araştırmalar yapan Coleman, Fukuyama ve Putnam'ın da sosyal sermaye ile güven arasında anlamlı bir ilişki olduğuna vurgu yaptıkları görülmektedir (Başak ve Öztaş, 2010: 35). Benzer şekilde Fukuyama'da

tüm grupların sosyal sermayeyi “güven kapsamı” dâhilinde yerleştirdiklerini savunmuştur (Fukuyama, 1999: 146). Putnam (1995) 35 ülke üzerinde yaptığı araştırmada sosyal güven unsurunun sosyal sermayeyi etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır. Pretty (2003: 1913) ise sosyal sermayeyi oluşturan önemli unsurlardan birisinin güven unsuru olduğunu vurgulamıştır. Bu noktada işletmelerin örgütsel açıdan güven oluşturmaları ve güven ortamını devam ettirmeleri önemli bir konu haline gelmektedir. Genel olarak örgütlerde güven oluşturma ve güven ortamını devam ettirmek için aşağıdaki unsurların göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmektedir (Töremen, 2002: 563);

- Örgüt içerisinde güven ile ilgili olayları anlatmak,
- Sosyal ortamlar hazırlama ve işbirliğini özendirme ile örgüt üyelerinin birbirini tanımaları için fırsatlar oluşturmak,
- Eylem ve söylemlerde tutarlı davranmak,
- Örgüt üyelerinin bireysel çıkarlarını örgüt çıkarları içerisinde eritmek

2.1.5.2. Normlar

Normlar “sosyal bir topluluğa ait olan bireylerin topluluk açısından ne tür tutum ve davranışların kabul edilebilir/edilemez olduğunu belirleyen ve yazılı olmayan değerler bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır. İçeriği açısından normlar, sosyal açıdan ele alınan her türlü konuda üzerinde sıklıkla durulan bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Öğüt ve Erbil, 2009: 24). Normlar sosyal sermayenin temel unsurlarından olan etkileşim ve bilgi aktarımı sağlanması hususlarında iletişimin sürekliliğine katkı sağlamaktadır. Oluşan normlar yoluyla taraflar öngörülerde bulunabilmekte, tutum ve davranışları hususunda doğru kararlar alabilmektedir.

Normlar, bilgi ve kaynakların aktarımını kolaylaştırdığı için sosyal sermayeyi oluşturan önemli unsurlardan birisi olarak değerlendirilmektedir (Pretty, 2003: 1913; Camps ve Marques, 2014: 326 vd.). Bununla birlikte, insanlar tarafından benimsenen normlar zaman içerisinde içselleştirilmekte ve baskı aracı haline gelmektedir. Bu nedenle grup üyeleri farklı düşüncelere sahip olsalar bile kendilerini normlara uymak zorunda hissetmektedirler (Karadoğan-Doruk, 2009: 108). Dolayısıyla sosyal bağlantılarda oluşan normların kaynaklar ve odak aktörler arasındaki ilişkiye

etkisinin ve zaman içerisinde sürece katkı sağlama durumunun dikkatle değerlendirilmesi gerekir.

2.1.5.3. Sosyal İlişkiler ve Ağlar

İnsanlar dünyaya geldikleri andan itibaren çevrelerinde bulunan insanlar ile etkileşim içine girmektedirler. İnsanların toplumun bir parçası haline gelmeleri için öncelikli olarak toplumsal ilişkilerin nasıl kurulduğunu öğrenmesi gerekmektedir. Bu noktada toplumsal ilişkilerin kurulması iletişim ile mümkün olmaktadır (Karadoğan-Doruk, 2009: 104). Örgütsel açıdan ele alındığı zaman, örgütsel başarının sağlanmasında da çalışanlar arasındaki ilişki ve iletişimin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin önemli sorumluluklarından birisinin de olumlu insan ilişkilerini ortaya çıkaracak bir yapının sağlanmasıdır (Töremen, 2002: 566).

Sosyal sermayenin önkoşulu veya bir sonucu olarak görülebilen ağlar sosyal sermayenin en önemli unsuru kabul edilmektedir. Literatürde ağlar üzerine yapılan tanımlar incelendiği zaman, Heidt'in ağları "insanları, örgütleri ve grupları çevreleyen sosyal ilişkiler ağı ve kaynaklar ile bu ağlarda yer alan bağların nitelikleri" şeklinde tanımlamıştır. Fukuyama ağları "olağan ekonomik işlemler için gereken unsurların ötesine geçen, resmi olmayan ortak değerlere sahip aktörleri kapsayan topluluk" şeklinde tanımlamıştır (Abdioğlu ve Yavuz, 2013: 36). Sosyal ağlar bilgi paylaşım davranışına olanak sağladığı ettiği ve sosyal ağlar arttıkça sosyal aktarımlar yoluyla entelektüel aktarımların arttığı bilindiğinden (Yu vd., 2013: 787-788), sosyal sermayenin tamamen sosyal etkileşimler ve ilişkilerden oluştuğu (Ekinci ve Karakuş, 2011: 533) ve kazanımlarının büyük bir kısmının sosyal ağların etkisiyle sağlandığı düşünülmektedir.

Sosyal sermaye insanlar arasındaki sosyal ilişkilerden beslenen bir temele sahip olup (Aydemir ve Tecim, 2012: 46), ortak değerler ve iletişim ağlarına üyelik sosyal sermayenin merkezinde bulunmaktadır (Field, 2006: 4). Nasıl ki fiziksel sermaye insan sermayesine ve fiziksel objelere dayanıyorsa, sosyal sermaye de bireyler arası bağlardan, sosyal ilişkilerden ve karşılıklı münasebetlere dayanmaktadır (Töremen ve Ersözlü, 2010: 29). Bu nedenle sosyal ağlar hem sosyal sermayenin önemli bir bileşeni hem de sosyal sermayenin oluşması için bir gereksinim olarak

değerlendirilmektedir. Etkin sosyal ağların oluşması ve söz konusu sosyal ağlara katılım sosyal sermayenin doğmasına katkı sağlamaktadır (Çetin, 2006: 2). Bu kapsamda literatürde sosyal sermayenin genellikle sosyal ağlar açısından ele alındığı (Seçer, 2009: 104), sosyal sermaye teorilerinin ortak noktasının sosyal ilişkilerden meydana geldiği görülmektedir (Ekşi-Uğuz, Örselli ve Sipahi, 2011: 8). Ayrıca yapılan araştırmalarda sosyal sermayenin sağladığı faydaların ağ yapısına ve ağın özelliklerine göre şekillendiğine (Özdemir, 2008b: 85), ağların sadece birlik içinde değil, aynı zamanda birlik dışında da kurulabildiğine vurgu yapılmaktadır (Tüylüoğlu, 2006: 17).

Sosyal sermayeyi oluşturan unsurların içerisinde yer alan sosyal ağların büyük bir bölümü internet sitelerinden meydana gelmektedir. İnternette yer alan birçok sosyal medya sitesi (Facebook, LinkedIn, Friendster, CyWorld, MySpace) insanların diğer insanlar ile sosyal ağ kurmalarına katkı sağlamaktadır. Söz konusu sosyal medya siteleri insanların yeni arkadaşlıklar kurmalarına ve yeni insanlarla tanışmalarına da katkı sağlamaktadır. Bu noktada internet başlı başına bir sosyal sermaye kaynağı olarak değerlendirilmemekte, buna karşılık internette yer alan sosyal medya siteleri sosyal sermaye açısından önemli birer sosyal ağ olarak (Ellison, Steinfield ve Lampe, 2007: 1143-1164) dikkate alınmaktadır.

İnsanlar resmi prosedürlerin gerekli olduğu durumlarda (iyi bir hastane bulmak, iyi bir ofise taşınmak, çamaşır makinesini tamir ettirmek için birisini aramak vb.) öncelikli olarak tanıdıkları kişiler ile diyalog kurma ve bilgi edinme yoluna gitmektedirler. Çünkü resmi prosedürleri uygulamak her zaman başarının garanti olması anlamına gelmemektedir. Bu nedenle insanların birbiri ile olan iletişim ağları önemli bir unsur haline gelmektedir. Çok klişe bir durum gibi görünmesine rağmen, insanların ne bildiklerinden ziyade kimi tanıdıkları önemli bir husustur (Field, 2006: 3). Farklı bir ifade ile, sahip olunan bilgidен ziyade tanınan kişilerin insanlara daha fazla yararı söz konusu olabilmektedir.

2.1.6. Sosyal Sermaye İle İlgili Çalışmalar

Literatürde sosyal sermaye birçok yönüyle ele alınmış olsa da temelde sosyal sermaye işbirliği, güven, aidiyet ve tanışıklık gibi unsurları bünyesinde barındıran bir

kavram olarak değerlendirilmiştir (Fukuyama, 2001: 7; Polat ve Aktaş-Polat, 2015: 766 vd.). Sosyal sermaye üzerine yapılan bilimsel araştırmaların genellikle ekonomi, politika, sosyoloji ve örgüt teorileri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Adler ve Kwon, 2002: 17). Buna karşılık literatürde özellikle yönetim ve turizm işletmeciliği alanlarında sosyal sermaye kavramına yönelik yapılmış araştırmaların sınırlı olduğu gözlenmektedir. Sosyal sermaye olgusunu ele alan bilimsel çalışmalara bakıldığında; sosyal sermayenin girişimci performansına etkisi (Batjargal, 2003), turizm, sosyal sermaye ve bölgesel gelişim arasındaki etkileşim (Macbeth, Carson ve Northcote, 2004), yöneticilerin performansında sosyal sermayenin etkisi (Moran, 2005), sosyal sermayenin ekonomi ve sosyoloji alanları arasındaki kesişme noktası oluşturabilen konumu (Yetim, 2005) incelenmiştir. Öğrenen ağ organizasyonunda elektronik öğrenme sistemlerinin insan sermayesi, bağdaşım ve kullanılabilirliği (Ivergård ve Hunt, 2005), sosyal sermaye, bilişsellik ve girişimci fırsatları ilişkilerini teorik bir çerçevede (De Carolis ve Saparito, 2006) araştırılmıştır. Sosyal sermaye, psikolojik güven ve öğrenilen davranışlar arasındaki ilişki (Carmeli, 2007), doğal kaynak yönetiminin toplum seviyesi bağlamında liderlik ve sosyal sermayenin kırsal balıkçılık topluluklarında rolü (Bodin ve Crona, 2008) incelenmiştir. Sosyal sermaye ile organizasyonların öngörü gücü arasındaki ilişki (Kapu, 2008), sosyal sermaye, öz benlik ve sosyal ağ sitelerinin kullanımı arasındaki ilişki (Steinfeld, Ellison ve Lampe, 2008), sosyal sermaye ve bilgi üretme arasındaki ilişkinin sosyal ağ nitelikleri yönüyle (Özdemir, 2008), sosyal sermayelerinin işgören tatminini etkileme durumu (Özdemir, 2008), sosyal sermaye olgusunun disiplinlerarası kapsamıyla (Erselcan, 2009) incelendiği görülmüştür. Sosyal ve organizasyonel sermayenin inovasyon geliştirilmesi (Carmona-Lavado vd., 2010), dönüşümcü liderlik, geçici liderlik ve işgören insan sermayesi faydaları (Birasnav, Rangnekar ve Dalpati, 2010), istihdam temelli sosyal sermaye, iş stresi ve işgören moral yıkıntısı arasındaki ilişki (Boyas ve Wind, 2010), kimlik gelişimi bağlamında sosyal sermaye ve kimlik sermayesi arasındaki ilişkinin incelenmesi (Özdikmenli-Demir, 2010), turizmle ilişkili sosyal sermayenin diğer sermaye biçimleriyle (finansal, doğal, insan, kültür ve politik sermaye) ilişkisi (McGehee vd., 2010), sosyal sermayenin bilgi paylaşım davranışlarını etkileme durumu (Göksel, Aydınlan ve Bingöl, 2010), sosyal sermayenin güven boyutuyla etnik köken arasındaki ilişki (Duman ve Alacahan,

2011), sosyal sermayenin işletme gruplarında çeşitlendirme stratejilerine etkileri (Ozkan-Canbolat, 2011), proje ekiplerinin öğrenme konusundaki engellerin üstesinden gelmelerinde sosyal sermayenin etkisi (Bartsch, Ebers ve Maurer, 2013), sosyal sermaye ve bilgi paylaşımı arasında ilişkinin bilgi-yoğun çalışma takımlarında (Yu vd., 2013), takım otonomisi, organizasyon sosyal sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularının kültürlerarası ilişkiler çerçevesinde (Yamaguchi, 2013), sosyal sermayenin inovasyonu nasıl kolaylaştırdığı bağlamında inovasyonu gerçekleştirenlerin rolü (Camps ve Marques, 2014), öğrenmemenin radikal inovasyonu nasıl etkilediğini sosyal sermaye ve kaynak gevşemesi kapsamında (Yang, Chou ve Chiu, 2014), sosyal ve entelektüel sermaye arasındaki ilişki okullarda (Şahin, Akan ve Başar, 2014), sosyal sermayenin bilgi paylaşmaya etki sürecinde motivasyonun rolü (Turan, 2014), ilişkisel sosyal sermayenin yenilikçi davranışa etkisi ve bu ilişkide örtülü bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolü üstlenme durumu porselen fabrikası çalışanlarıyla (Turgut ve Begenirbaş, 2014), eğitimsel eşitsizlikler ile kültürel ve sosyal sermaye durumu (Güllüpinar ve İnce, 2014), girişimci oryantasyonunun sosyal sermaye birikimi ve bilgi yönetimi yoluyla teşviki (Liu ve Lee, 2015), liderin takipçilerini sosyal sermaye için cesaretlendirmesi verimlilik yönüyle (Anderson ve Sun, 2015), sosyal sermayenin yönetim ve sürdürülebilir geçim kaynakları üzerine etkisini kıyı kenti sürdürülebilirliği (Maas, 2015), göçmenler bağlamında sosyal sermaye ve ekonomik uyum (Agyeman, 2015), kırsal inovasyona uyumda sosyal sermaye ve soğurucu kapasitesinin etkisi (Micheels ve Nolan, 2016), yaşça büyük insanların turizmle ilişkili amaçlar için sosyal ağ sitelerini tekrar ziyaret niyetlerinde sosyal sermaye ve özgecilik etkisi (Kim, Lee ve Bonn, 2016), işsiz bireylerin işle ilgili bölgesel mobilite kararlarında sosyal sermayenin etkisi (Bähr ve Abraham, 2016), sosyal sermaye ile öğrenen ağların bilgi paylaşım performansı arasındaki ilişki (Lefebvre vd., 2016) sosyal sermaye etkeni kapsamında araştırılmıştır.

Otel işletmelerinde sosyal sermaye unsurunu ele alan çalışmalarda ise; organizasyonda sosyal sermayenin gelişiminde yöneticilerin etkisi (Brien ve Smallman, 2011), kırsal turizm toplumlarında sosyal sermayeyi etkileyen faktörler (Park vd., 2012), sosyal sermayenin konaklama işletmelerinde firma performansını

nasıl etkilediğinin girişimsel faaliyetlerin rolüyle birlikte (Dai vd., 2015), yapısal sosyal sermaye ile otel performansı arasında ilişki (Sainaghi ve Baggio, 2014), sosyal sermaye ve çevresel gözlem yoluyla inovasyon oluşturma süreci (Tang, 2016), destinasyon pazarlamasında sosyal sermaye ve otel ağlarının etkisi (Grängsjö ve Gummesson, 2006), insan sermayesi ile sosyal sermaye arasındaki çeşitliliğin etkilerinin turizm firmalarında (Ooi, Hooy ve Som, 2015), turizm yoluyla sosyal ağa katılım (Viren vd., 2015) incelenmiştir. Sosyal sermaye unsuruna ilişkin yapılan incelemede ulaşılan yayınlar uluslararası ve ulusal alanyazında yayımlanma durumlarına göre detaylı bilgileriyle Tablo 3.'de sıralanmıştır.

Tablo 3. Sosyal Sermaye İle İlgili Çalışmalar

Uluslararası Alanyazında Yayımlanmış Çalışmalar
Agyeman, 2015. Araştırma Japonya'daki Afrikalı göçmenler bağlamında sosyal sermaye ve ekonomik uyum konusunu incelemiştir. Araştırma kapsamında 116 katılımcıdan anket yöntemiyle veri alınırken 20 katılımcı ile de derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların sosyal ağlar kurdukları; evlilikler, girişimler, sermaye kullanımı ve çeşitli bağlantılarla iş ilişkileri kurdukları gözlenmiştir. Yüksek eğitilmiş göçmenlerde entegrasyonun kolaylaştığı gözlenmiştir.
Anderson ve Sun, 2015. Araştırma liderin takipçilerini sosyal sermaye için cesaretlendirmesi verimlilik yönüyle incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında 142 takipçi ve liderden anket yöntemiyle elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda takipçilerin cesaretlendirildiğinde sosyal sermaye ve sosyal ağ oluşturma davranışlarını artırdıklarını, bu ilişkinin dönüşümcü liderlik davranışları azaldığında daha güçlendiğini, dolayısıyla, dönüşümcü liderliğin sosyal ağ davranışlarında fark edilmeyen bir azaltıcı etkisi olduğunu ortaya koymuştur.
Bähr ve Abraham, 2016. Araştırma işsiz bireylerin işle ilgili bölgesel mobilite kararlarında sosyal sermayenin etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.*Araştırma Alman istihdam pazarı ve sosyal güvenlik panel verilerinden faktöriyel anket modülü kombine edilerek gerçekleştirilmiştir.*Araştırma sonucunda sosyal ağ ve hane halkının çatışmalı ilişkisinin mobilite etkileri, bu unsurların basit ekonomik kararların ötesinde önemli faktörler olduğu ortaya konulmuştur.
Bartsch, Ebers ve Maurer, 2013. Araştırma proje ekiplerinin öğrenme konusundaki engellerin üstesinden gelmelerinde sosyal sermayenin etkisinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma Almanya'da mühendislik alanlarında 144 organizasyondaki 218 projeden elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda sosyal sermayenin fırsat yetersizliği, motivasyon ve öğrenme konularında eksiklerin telafisini sağladığı, bununla birlikte, ürün, teknoloji ve pazar koşulları konusunda sosyal sermayenin organizasyonel öğrenme süreçlerinde önemli bir etken olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar (s. 247) çalışmaların güçlü sosyal, ilişkisel ve bilişsel bağların proje tabanlı orjanzasyonlarda görev, ekipman ve işgücü koordinasyonunda faydalı olduğunu belirtmiştir
Batjargal, 2003.
Araştırma sosyal sermayenin girişimci performansına etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Rusya’da 1995-1999 yılları arasında birbirini takip eden iki yüz yüze mülakatlar serisi ile 75 katılımcı girişimciden veri alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ilişkisel ve kaynaklara yönelik sosyal sermaye boyutlarının girişimci performansını doğrudan olumlu etkilediği, yapısal boyutunun ise doğrudan etkisi olmadığı gözlenmiştir.
Birasnav, Rangnekar ve Dalpati, 2010.
Araştırma dönüşümcü liderlik, geçici liderlik ve işgören insan sermayesi faydalarının empirik bir araştırma ile incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma Hindistan imalat endüstrisinde çalışan 470 orta ve üst düzey yöneticiden anket yöntemiyle elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda liderlik faktörlerinin insan sermayesi faydalarını güçlü ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir.
Bodin ve Crona, 2008.
Araştırma doğal kaynak yönetiminin toplum seviyesi bağlamında liderlik ve sosyal sermayenin kırsal balıkçılık topluluklarında rolünün incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Kenya’da bir köyde balıkçılık yapan 172 katılımcı ile yapılan görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların ilişkisel ağlarının yapısal karakteristiğine, doğal kaynak yönetiminde liderlik potansiyeli olan katılımcılara ilişkin değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.
Boyas ve Wind, 2010.
Araştırma istihdam temelli sosyal sermaye, iş stresi ve işgören moral yıkıntısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 209 işgörenden elde edilen amaçlı örnekleme yöntemiyle elde edilen verilere yapısal eşitlik modellemesi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda istihdam temelli sosyal sermayenin moral yıkıntısı üzerinde duygusal tükenmişlik ve benlik yitimi yoluyla çeşitli etkileri olduğu (s.385), duygusal tükenmişliğin yaş, örgütsel bağlılık, iş stresi ve yönetici desteği ile arasında anlamlı ilişkiler olduğu, benlik yitiminin yaş, örgütsel bağlılık ve iş stresi yoluyla oluştuğu gözlenmiştir.
Brien ve Smallman, 2011.
Araştırma organizasyonda sosyal sermayenin gelişiminde yöneticilerin etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında 20 otel yöneticisiyle derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda işgücünden sorumlu olan orta düzey yöneticilerin en az deneyimli

yöneticiler olduğu, insancıl yöneticilik ile rasyonel yöneticilik arasında kalındığında yöneticilerin rasyonel yöneticilik konusunda çekinceleri olduğu, en başarılı yöneticiliğin rasyonel yöneticilik faktörlerini kullanarak insancıl yöneticilik yapan ve organizasyonel sosyal sermaye gelişimini teşvik eden yöneticiler olduğunun düşünüldüğü gözlenmiştir.

Camps ve Marques, 2014.

Araştırma sosyal sermayenin inovasyonu nasıl kolaylaştırdığı bağlamında inovasyonu gerçekleştirenlerin rolünün incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında nitel bir araştırma olarak örnek durum incelemesi gerçekleştirilmiştir. Araştırma inovasyon konusunda faaliyet gösteren büyük bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda inovasyonu uygulayıcı faktörler kategorize edilmiş, sosyal sermaye boyutlarının inovasyon uygulayıcı faktörlerden etkiledikleri unsurlar ve inovasyon tipleri gösterilmiştir.

Carmeli, 2007.

Araştırma sosyal sermaye, psikolojik güven ve öğrenilen davranışlar arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma İsrail’de 33 farklı organizasyonda çalışan 137 kişiye yapılan anketlerden elde edilen verilerle yapılmıştır.

Araştırma sonucunda sosyal sermayenin, psikolojik güven aracılığıyla doğrudan ve dolaylı olarak hata temelli öğrenilen davranışları etkilediği gözlenmiştir.

Carmona-Lavado vd., 2010.

Araştırma sosyal ve organizasyonel sermayenin inovasyon geliştirilmesi çerçevesinde ele alınması amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışma Ar-Ge müdürlerine uygulanan anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. 90 katılımcıya uygulanan anket örnekleme oluşturmuştur.

Araştırma sonucunda sosyal sermayenin inovasyonu artırdığı, organizasyonel sermayenin sosyal sermayeyi olumlu etkileyerek ürün inovasyonunu dolaylı yoldan etkilediği ortaya konulmuş; iletişim ve etkileşimin inovatif faaliyetleri geliştirmesinin işletmeler tarafından göz önünde bulundurulması gerektiği önerilmiştir.

Dai vd., 2015.

Araştırma sosyal sermayenin konaklama işletmelerinde firma performansını nasıl etkilediğini girişimsel faaliyetlerin rolüyle birlikte ele alarak incelemiştir.

Araştırmada Çin’de 125 otelden geçerli dönüşü sağlanan anketler kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda sosyal sermayenin firma performansına olumlu etkisi olduğu, girişimsel faaliyetlerden kurumsal girişimcilik ve stratejik yenilenmenin firma performansı ve sosyal sermaye ile ilişkisi olduğu görülmüştür.

De Carolis ve Saporito, 2006.

Araştırma sosyal sermaye, bilişsellik ve girişimci fırsatları ilişkilerini teorik bir çerçevede incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada ilgili alanyazın taranarak ilişkiler ortaya konulmuş ve bir model oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda oluşturulan modelin değişkenlerle ilgili literatürdeki yeri vurgulanmış, empirik araştırmalarla desteklenebileceği belirtilmiştir.

Grängsjö ve Gummesson, 2006.
Araştırma destinasyon pazarlamasında sosyal sermaye ve otel ağlarının etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma İsveçte bir otel grubunda tümevarımcı bir yaklaşımla gözlemlerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda otel grubunun her iki yönde de başarı sağladığı, sosyal sermayenin güven ve bağlılık yoluyla yerel düzeyde inşa edildiği, bu noktada stratejilerde temel prensiplerin ve dengelerin önemli olduğu ifade edilmiştir.
Ivergård ve Hunt, 2005.
Araştırma öğrenen ağ organizasyonunda elektronik öğrenme sistemlerinin insan sermayesi, bağdaşım ve kullanılabilirliği kapsamında ele alınması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma ilgili alanyazın taranarak konsept ilişkilerinin ifadesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerde nasıl daha etkili bir bilgi mimarisi uygulanabileceği tartışılmış sunulan modelin gerekçeleri ifade edilmiştir.
Kim, Lee ve Bonn, 2016.
Araştırma yaşça büyük insanların turizmle ilişkili amaçlar için sosyal ağ sitelerini tekrar ziyaret niyetlerinde sosyal sermaye ve özgecilik etkisinin incelenmesi için yapılmıştır. Araştırma kapsamında Kore’de 50 yaş üstü 452 katılımcıdan anket yoluyla veriler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda sosyal sermayenin temel bağ ve kimlik üzerinde anlamlı düzeyde etkisi olduğu, temel kimlik ile arasında ilişki güçlüyken, temel bağ üzerindeki etkisinin nispeten daha az olduğu, özgeciliğin temel bağ ve kimlik üzerinde anlamlı etkisi olduğu, özgeciliğin temel bağ üzerindeki etkisinin nispeten daha fazla olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.
Lefebvre vd., 2016.
Araştırma sosyal sermaye ile öğrenen ağların bilgi paylaşım performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 16 Avrupalı öğrenen ağdan 150 katılımcıya anket uygulanmıştır. Veriler hiyerarşik çoklu regresyon ve yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda sosyal etkileşim ve bilişsel sosyal sermayenin öğrenen ağlarda bilgi paylaşımını anlamlı ve olumlu etkilediği gözlenmiştir.
Liu ve Lee, 2015.
Araştırma girişimci oryantasyonunun sosyal sermaye birikimi ve bilgi yönetimi yoluyla teşvikinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Tayvan’da 236 orta ve küçük ölçekli işletmeden anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda sosyal sermayenin bilgi yönetimini ve uygulamasını etkilediği, sosyal sermaye ve girişimci oryantasyonu arasında bilgi yönetiminin aracı rol oynadığı gözlenmiştir.
Maas, 2015.
Araştırma sosyal sermayenin yönetim ve sürdürülebilir geçim kaynakları üzerine etkisini kıyı kenti sürdürülebilirliğinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 300 katılımcıdan tesadüfi örnekleme yöntemiyle elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir.

Araştırma sonucunda sosyal sermaye ile yönetim arasında anlamlı bir ilişki gözlenirken, yönetim ile sürdürülebilir geçim kaynakları ile arasında ilişki olmadığı görülmüştür. Sosyal sermayenin sürdürülebilir geçim kaynaklarını anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir.
Macbeth, Carson ve Northcote, 2004.
Araştırma turizm, sosyal sermaye ve bölgesel gelişim arasındaki etkileşimi incelemek için yapılmıştır.*Araştırma kapsamında sosyal sermaye, politik sermaye ve kültürel sermaye turizm gelişimini etkiledikleri konseptler ifade edilerek yazın taraması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda idarecilerin ve şirketlerin sosyal sermaye oluşumunda demografik ve sosyo-ekonomik düzey konularına ilişkin eşitlik sağlayarak ortak kazanımların desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir (s. 507). Araştırmacılar, turizm kalkınmasının ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında kurumsal vatandaş sorumluluğu ve sivil desteğin sosyal sermayenin gelişime destek olmasını önemli bir ihtiyaç olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar (s. 514) sürdürülebilir bir bölgesel turizm endüstrisi için yerel toplulukların bölgesel kaynaklar üzerinde bir kontrol yetkisi bulunması gerektiğini ifade etmiştir. Araştırmacılara göre topluluğun çeşitli sermaye formları üzerinde (turizm hazırlığı bakımından) ne kadar çok denetimi gerçekleştirdiği kontrol edilmeli ve kalkınma girişimlerinin bu kontrol seviyesini koruması veya artırması sağlanmalıdır.
Marshall vd., 2014.
Araştırma sosyal sermayenin gençliğin gelişimi üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 5 farklı ülkenin büyük şehirlerinde 15-19 yaş arası 2339 gence anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda sosyal sermaye boyutlarının cinsiyetlere göre farklılaşabildiği, sosyal sermayesinin geliştirilmesinde programlar uygulanırken farklı sosyal gruplar için farklı stratejiler uygulanması gerektiği ortaya konulmuştur.
McGehee vd., 2010.
Araştırma turizmle ilişkili sosyal sermayenin diğer sermaye biçimleriyle (finansal, doğal, insan, kültür ve politik sermaye) ilişkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında ABD’de Virginia eyaletinde 307 turizm paydaşına uygulanan anketler kullanılmıştır. Veriler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda bölgede yaşam süresi ile turizmle ilişkili sosyal sermaye arasında anlamlı ilişki söz konusu olduğu, bu sosyal sermayenin kültürel, politik, finansal ve insan sermayelerini etkilediği görülmüştür. Ayrıca turizm kaynaklı sosyal sermaye ile doğal ve halk kökenli sosyal sermaye arasında anlamlı olmadığı gözlenmiştir.
Micheels ve Nolan, 2016.
Araştırma kırsal inovasyona uyumda sosyal sermaye ve soğurucu kapasitesinin etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Kanada’da çalışan 432 çiftçiye uygulanan anketlerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda doğrudan ve dolaylı bilgi ağlarının kırsal inovasyona uyumda uyum üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.
Moran, 2005.
Araştırma yöneticilerin performansında sosyal sermayenin etkisinin incelenmesi amacıyla

gerçekleştirilmiştir. Sosyal sermayenin yapısal ve ilişkisel boyutu karşılaştırılmıştır. Araştırma kapsamında Fortune 100 listesine eczacılık alanından giren firmalarda çalışan ürün ve satış yöneticisine anketler uygulanmış ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda sosyal sermayenin her iki boyutunun yönetsel performansta etkili olduğu, yapısal boyut satış performansı gibi uygulama odaklı ve rutin durumlarda daha güçlü rol oynarken, ilişkisel boyutunun yenilikler ve inovasyon odaklı işleri açıklarken daha güçlü rol oynadığı görülmüştür.

Ooi, Hooy ve Som, 2015.

Araştırma insan sermayesi ile sosyal sermaye arasındaki çeşitliliğin etkilerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Çin’de 85 turizm firmasının yönetim kurulu verileri ve 2001-2012 arası performansı zaman serileri ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda sosyal sermaye çeşitliliğinin firma performansını olumlu etkilediği, bunun en çok kriz zamanlarında gözlendiğini, bununla birlikte, insan ve sosyal sermaye çeşitliği aşırı düzeyde olursa firma performansını etkileyebileceği ifade edilmiştir.

Ozkan-Canbolat, 2011.

Araştırma, sosyal sermayenin işletme gruplarında çeşitlendirme stratejilerine etkilerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Türkiye’de 147 holdingden 654 firmaya ulaşıp sosyal ağ analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda sosyal sermayesi güçlü işletmelerin daha fazla çeşitlendirme stratejilerine yöneldiğini ortaya koymuştur.

Park vd., 2012.

Araştırma Güney Kore’de kırsal turizm toplumlarında sosyal sermayeyi etkileyen faktörlerin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yerel halktan 380 katılımcıya anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler istatistikî analiz yöntemleriyle incelenmiştir. Araştırma sonucunda düşük ve yüksek sosyal sermaye düzeyleri sosyal sermaye türü ve sosyal sermaye stratejileri ile arasında ilişki olduğu, sosyal sermaye düzeylerinin kırsal eve sahip katılımcılarda daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, meyve, sebze ve pirinç üreticilerinin çiftlik konaklama imkanı sunmaları ve turistler için sunulan kırsal turizm aktivitelerinin sosyalliği en çok etkileyen faktörler olduğu gözlenmiştir. Hükümet politika programlarına sosyal sermayeyi artırmak ve toplum mücadelelerini yönetmek için turizm yatırımlarına ilişkin önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca bölgede yerleşimci olarak bulunma süresi ile sosyal sermaye arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, işbirliği faktörlerinin sosyal sermaye faktörleri kategorileri içinde en etkili faktör olduğu gözlenmiştir.

Sainaghi ve Baggio, 2014.

Araştırma yapısal sosyal sermaye ile otel performansı arasında ilişki olup olmadığının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.*Araştırma İtalya’da 84 otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada çoklu metod kullanımı gerçekleştirilmiş ve ağ analizi yapılmıştır. Araştırmacılar (s. 100) turizm sektöründe otel performansının sosyal sermayenin etkilenme düzeyini inceleyen çalışmalarda sınırlı sayıda araştırma olduğunu, mevcut çalışmaların bilgi

paylaşımı, entelektüel sermaye, yerel sakinlerin turizm gelişimine tepkileri, otel yöneticilerinin eğitimleri gibi unsurlara odaklandığını belirtmiştir. Ayrıca çalışmada (s. 107) sosyal sermayenin otel performansını etkilediği, mevcut korelasyonun özellikle yoğun olmayan sezonlarda güçlendiği ortaya konulmuştur
Steinfeld, Ellison ve Lampe, 2008.
Araştırma sosyal sermaye, öz benlik ve sosyal ağ sitelerinin kullanımı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 288 ve 481 kişilik örneklemelerinin 2 yıllık panel verileri kesit analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma 18 katılımıyla ayrıca derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öz benlik ve hayat tatmininin sosyal sermaye çıktılarıyla güçlü şekilde ilişkili olduğu, sosyal ağ kullanımı yoğunluğu ile sosyal sermaye arasında öz saygının aracı değişken rolü oynadığı, düşük öz saygısı olan çocukların sosyal sermaye kazanımlarının yüksek öz saygılı çocuklara göre daha fazla olduğu görülmüştür.
Tang, 2016.
Araştırma sosyal sermaye ve çevresel gözlem yoluyla inovasyon oluşturma sürecinin otel işletmelerinde incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Tayvan’da faaliyet gösteren 226 otel yöneticisine anket uygulanarak elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda sosyal sermaye ve çevresel gözlemin yöneticilerin proaktif kişiliği ve hizmet inovasyonu kapasitelerinde aracılık rolü oynadığı, proaktif kişiliğin inovasyon uygulamalarını kolaylaştırdığı gözlenmiştir.
Viren vd., 2015.
Araştırma turizm yoluyla sosyal ağa katılımın incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Amerika’da turizm hizmeti sağlayan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. İşletmeler niteliklerine göre eğlence, konaklama, yiyecek-icecek, alışveriş ve hizmetler alanlarına ayrılmıştır. Uygulanan anketlerden sağlanan 273 geri dönüşere sosyal ağ organizasyonu analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda turizm sektörüne katılımın sosyal ağda farklılaşma sağladığı, otel ve konaklama işletmelerine katılımın sosyal ağlar kapsamında perakende ve alışveriş sektörüne göre anlamlı düzeyde artış sağladığı gözlenmiştir.
Willis, 2012.
Araştırma Nobelist Elinor Ostrom’un uzun dönemli toplum işbirliği konularındaki analizlerinin halkla ilişkiler alanında etkilerini ve sosyal sermaye ile ilişkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma ilgili konu başlığına ilişkin yapılan literatür taramaları çerçevesinde kavramsal bir konsept ve ilişkiler oluşturularak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda sosyal sermayenin halkla ilişkiler konusundaki karakteristiği, toplumsal işbirliği konusundaki formal bağ ve ilişkiler, dış çevre paydaşlarının bu sürece dahil edilişi hususlarındaki bilgiler özetlenerek öneriler sunulmuştur.
Yamaguchi, 2013.
Araştırma takım otonomisi, organizasyon sosyal sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularının kültürlerarası ilişkiler çerçevesinde Japonya ve Amerika bağlamında incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında 532 Amerikan, 536 Japon çalışana uygulanan anketler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda takım otonomisinin Japon katılımcılarda yapısal sosyal sermaye üzerinde takı dışında bir etkisi söz konusu olmayan durumda iken Amerikan katılımcılarda pozitif etkilediği, yapısal sosyal sermayenin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve takım otonomisi arasındaki aracı etkisinin iki ülke katılımcıları arasında farklılaştığı bulunmuştur. Ayrıca yapısal sosyal sermaye ve iş tatmini arasında ters yönlü ilişkinin Japon katılımcılarda Amerikalı katılımcılardan anlamlı düzeyde daha güçlü olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.
Yang, Chou ve Chiu, 2014. Araştırma öğrenmemenin radikal inovasyonu nasıl etkilediğini sosyal sermaye ve kaynak gevşemesi kapsamında incelemiştir. Araştırma kapsamında anket yöntemi uygulanmıştır. 193 firmayı temsil eden 279 katılımcıdan elde edilen geri dönüşler ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğrenmemenin rutin ve inançlarda değişim boyutunun radikal inovasyonu pozitif etkilediği, unutma boyutunun negatif etkilediği, kaynaklarda gevşemenin öğrenmemenin değişim boyutları ile radikal inovasyon arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği ortaya konulmuştur.
Yu vd., 2013. Araştırma sosyal sermaye ve bilgi paylaşımı arasında ilişkinin bilgi-yoğun çalışma takımlarında incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 47 bilgi-yoğun çalışma takımından 343 katılımcıya uygulanan anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sosyal sermayenin bilgi paylaşım davranışlarını etkilediğini, bireylerin orta derecede merkeziyetçiliği ve tüm ekibin orta yoğunluklu ağ yoğunluğuna sahip olması durumunda bilgi paylaşımının en üst düzeye çıktığı gözlenmiştir.
Ulusal Alanyazında Yayımlanmış Çalışmalar
Duman ve Alacahan, 2011. Araştırma sosyal sermayenin güven boyutuyla etnik köken arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Adana’da sistematik tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 600 katılımcı ile yüz yüze anket gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda etnik kimlik ile etnik kimlikler arası güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, bununla birlikte, yaşanan bölgenin etnik çeşitliliğinin komşulara güveni etkilediği gözlenmiştir. Araştırmacılar çalışmada (s. 183) farklı ülkelerden ve toplumlardan gelen insanların oluşturduğu ortamlarda güvenin azaldığına ilişkin çalışma sonuçlarını belirtmiştir.
Erselcan, 2009. Araştırma sosyal sermaye olgusunun disiplinlerarası kapsamıyla ele alınması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında ilgili alanyazın taranmış ve kavramsal ilişkiler ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda sosyal sermayenin önemi ifade edilip toplumsal ve ekonomik etkileri vurgulanmıştır.
Göksel, Aydıntan ve Bingöl, 2010. Araştırma sosyal sermayenin bilgi paylaşım davranışlarını etkileme durumunun incelenmesi

amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında bir hastanede çalışan 98 tıp öğrencisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemiyle elde edilen veriler istatistikî yöntemlerle incelenmiştir. Araştırma sonucunda sosyal sermayenin ilişkisel ve bilişsel boyutlarının bilgiyi paylaşma davranışını artırdığı, yapısal boyutunun ise istatiki olarak anlamlı bir etkisi olmadığı gözlenmiştir.
Güllüpınar ve İnce, 2014. Araştırma Şanlıurfa’da eğitimsel eşitsizlikler ile kültürel ve sosyal sermaye durumunun incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Şanlıurfa’da tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 410 öğrenciye anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca 49 öğretmen, idareci, sendika temsilcisi ve veli ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda sosyal ve kültürel sermayenin öğrencilerin akademik başarılarında etkili olan önemli bir faktör olduğu gözlenmiştir.
Kapu, 2008. Araştırma sosyal sermaye ile organizasyonların öngörü gücü arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında ilgili alanyazın taranarak kavramsal içerik ve ilişkiler sunulmuştur. Araştırma sonucunda sosyal sermaye, kültürel sermaye ve insan sermayesi kavramları arasındaki etkileşim ve örgütlerde öngörü için önemleri ifade edilerek konuya ilişkin önerilerde bulunulmuştur.
Özdemir, 2008. Araştırma çalışanların sosyal sermayelerinin işgören tatminini etkileme durumunun incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında ilgili alanyazın taranarak kavramsal ilişkiler ortaya konulup bir model oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda sosyal sermayenin iş tatminini etkilemesi öngörüsü ve gerekçelerine ilişkin açıklamalarda bulunulmuştur.
Özdemir, 2008. Araştırma sosyal sermaye ve bilgi yaratma arasındaki ilişkiyi sosyal ağ nitelikleri yönüyle incelemiştir. Araştırma anket yöntemiyle 600 akademisyenden elde edilen veriler incelenerek gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda sosyal sermaye ve bilgi üretme ilişkisinin bilim alanlarına göre farklılaştığı, yetkinli temelli güvenin tek başına yapılan yayınlarda azalırken ortak yapılan yayınlarda arttığı, sosyal sermaye ve bilgi yaratma ilişkisinin çalışma alanının yanı sıra ortak çalışma kültürünün yaygınlığına göre de farklılaştığı gözlenmiştir.
Özdikmenli-Demir, 2010. Araştırma kimlik gelişimi bağlamında sosyal sermaye ve kimlik sermayesi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 5 farklı üniversiteden 985 katılımcı öğrenciye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda kimlik statülerinin sosyal sermaye ve kimlik sermayesine etkisi olduğu gözlenmiştir. Başarılı kimlik statüsündeki gençlerin güven duygusu, ailesel ve arkadaş ortamı desteği, özerklik vb. sosyal sermaye değişkenleri ile benlik saygısı ve

amaçlılık gibi kimlik sermayesi değişkenleri yönünden en avantajlı grup olduğu gözlenmiştir.
Şahin, Akan ve Başar, 2014.
Araştırma okullardaki sosyal ve entelektüel sermaye düzeylerine ilişkin öğretmenlerin değerlendirmelerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında 441 öğretmene uygulanan anketlerden elde edilen veriler görüşleri incelemek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda sosyal sermaye ile entelektüel sermaye arasında güçlü bir ilişki olduğu, sosyal sermaye arttıkça entelektüel sermayenin de arttığı bulunmuştur. Ayrıca sosyal sermaye düzeylerinin eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklılaştığı, entelektüel sermayenin hizmet yılına göre farklılaştığı gözlenmiştir.
Turan, 2014.
Araştırma sosyal sermayenin bilgi paylaşmaya etki sürecinde motivasyonun rolünün incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında telekomünikasyon alanında çalışan 400 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda içsel motivasyonun alt boyutu olan özgeciliğin ve dışsal motivasyonun alt boyutu olan karşılıklı faydanın bilgi paylaşım tutumu ile sosyal sermaye arasında aracı değişken rolü oynadığı görülmüştür.
Turgut ve Begenirbaş, 2014.
Araştırma ilişkisel sosyal sermayenin yenilikçi davranışa etkisini incelemiştir. Bu ilişkide örtülü bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolü üstlenme durumu sorgulanmıştır. Araştırma kapsamında Kütahya’da bir porselen fabrikasında çalışan 111 çalışana uygulanan anketlerden edinilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda ilişkisel sosyal sermayenin örtülü bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranışı pozitif yöne anlamlı düzeyde etkilediği, örtülü bilgi paylaşımının bu ilişkide kısmen aracılık rolü üstlendiği gözlenmiştir.
Yarçı, 2011.
Araştırma Bourdieu’nın sosyal sermayeyi ele alma biçiminin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma ilgili alanyazının taranıp kavram ve ilişkilerin ifade edilmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda sosyal sermayenin genel ele alınma biçimi ifade edilmiş, yaygın olarak göz ardı edilen noktaları vurgulanmıştır.
Yetim, 2005.
Araştırma sosyal sermayenin ekonomi ve sosyoloji alanları arasındaki kesişme noktası oluşturabilen konumunun ele alınması amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma ilgili alanyazının taranarak kavramsal içeriğin ve ilişkilerin sunulması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda sosyal sermayenin ulusal ve uluslararası önemine değinilmiş, işsizlik, güvensizlik, istikrar gibi istenmeyen durumları telafi edici niteliği vurgulanmıştır.

Sosyal sermayeyi ele alan çalışmalarda; sosyal sermaye oluşumunda demografik ve sosyo-ekonomik düzey konularına ilişkin eşitlik sağlanarak ortak kazanımların desteklenmesi gerektiğini, sosyal sermayenin güven ve bağlılık yoluyla yerel

düzeyde inşa edildiği, bu noktada stratejilerde diyalog, etkililik, eşitlik, güven gibi temel prensiplerin ve dengelerin önemli olduğu belirtilmiştir. Sürdürülebilir bir bölgesel turizm endüstrisi için yerel toplulukların bölgesel kaynaklar üzerinde bir kontrol yetkisi bulunması gerektiğini, sermaye formları üzerinde turizm hazırlığı bakımından gerçekleşen denetimin kontrol edilmesi gerektiği, ilişkisel ve kaynaklara yönelik sosyal sermaye boyutlarının girişimci performansını doğrudan olumlu etkilediği, yapısal boyutunun ise doğrudan etkisi olmadığı görülmüştür. Öz benlik ve yaşam doyumunun sosyal sermaye çıktılarıyla güçlü şekilde ilişkili olduğu, sosyal ağ kullanımı yoğunluğu ile sosyal sermaye arasında öz saygının aracı değişken rolü oynadığı, sosyal sermayenin iş tatmini olumlu etkilediği, sosyal sermayenin ilişkisel ve bilişsel boyutlarının bilgiyi paylaşma davranışını artırdığı ortaya konulmuştur. Sosyal sermayenin moral yıkıntısı üzerinde duygusal tükenmişlik ve benlik yitimi yoluyla etkileri olduğu, sosyal sermayenin turizm girişimciliği üzerinde güçlü bir olumlu etkisi olduğunu, özellikle yapısal sosyal sermayenin girişim yeteneği ve turizm işletmesi kurma olasılığında etkili olduğu, ilişkisel sosyal sermayenin ise işletme yeteneğini olumlu etkilediği, sosyal sermayenin fırsat yetersizliği, motivasyon ve öğrenme konularında eksiklerin telafisini sağladığı, bununla birlikte, ürün, teknoloji ve pazar koşulları konusunda sosyal sermayenin organizasyonel öğrenme süreçlerinde önemli bir etken olduğu, sosyal sermayenin temel bağ ve kimlik üzerinde anlamlı düzeyde etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sosyal sermaye ile yönetim arasında anlamlı bir ilişki gözlenirken, yönetim ile sürdürülebilir geçim kaynakları ile arasında ilişki olmadığı, sosyal sermayenin bilgi yönetimini ve uygulamasını etkilediği, sosyal sermaye ve girişimci oryantasyonu arasında bilgi yönetiminin aracı rol oynadığı, sosyal sermaye çeşitliliğinin firma performansını olumlu etkilediği ve bu etkinin özellikle kriz zamanlarında önemli olduğunun gözlenmiştir. Yapılan araştırmada liderlik davranışının sosyal sermayeye etkisi ile sosyal sermayenin duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisini mevcut araştırmanın evreninde otel işletmelerinde inceleyen çalışmaya rastlanılmamıştır. Liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermayenin aracılık rolünü ise otel işletmelerinde veya diğer işletme ve organizasyonlarda araştıran bir çalışma olmadığı belirlenmiştir.

2.2. ENTELEKTÜEL SERMAYE

Teknolojik gelişme ve rekabet ortamına bağlı olarak hayatın birçok alanında olduğu gibi işletmecilik alanında da büyük yenilikler ve dönüşümler meydana gelmektedir. Tarihsel süreç içerisinde yoğun ve yığın üretim sistemleri yerini bilgi ve teknoloji ile üretime bırakmıştır. Bu durum işletmecilik paradigmasında maddi değerlerden ziyade maddi olmayan değerlerin ön plana çıkmasına zemin hazırlamıştır (Acar ve Dalğar, 2005: 24). Nitekim geleneksel işletmelerde değer yaratan unsurların başında maddi varlıklar gelirken, modern işletmelerde değer üretmek için maddi varlıklarla birlikte maddi olmayan işletme kaynaklarının üzerinde yoğunlaşmıştır (Ferreira, 2014: 90-93). Söz konusu paradigma değişiminde etkili olan belirleyici unsurlardan birisi entelektüel sermayedir.

Bilindiği gibi firmaların sahip oldukları piyasa değerleri hem maddi hem de maddi olmayan varlıkların toplamından meydana gelmektedir. İşletmeler açısından maddi olan değerler finansal sermaye kapsamında değerlendirilirken, maddi olmayan varlıkların birçoğu entelektüel sermaye kapsamında değerlendirilmektedir (Uzay ve Savaş, 2003: 165).

Kavramsal açıdan ele alındığı zaman entelektüel sermaye, genel olarak bilgiyi barındıran ve işletmelerin sahip oldukları somut olmayan varlıkları açıklamakta olup, entelektüel sermayenin ortaya çıkardığı katma değer işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Baş, Mısırdalı-Yangil ve Aygün, 2014: 207). Bu nedenle entelektüel sermaye terimi ve entelektüel sermayenin ölçümü gerek iş dünyası gerekse de akademik alanda önemi giderek artan bir kavram haline gelmiştir (Koç, 2009: 201; Kurgun ve Akdağ, 2013: 155; Zor ve Cengiz, 2013: 38; Lentjushenkova ve Lapina, 2014: 55-56; Kıymetli-Şen, 2014: 90 vd.).

İşletmeler açısından önemli bir kavram olan entelektüel sermayenin sahip olduğu bazı özellikler bulunmaktadır. Genel olarak entelektüel sermayenin sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Entelektüel sermaye, işletmelerin sahip oldukları bilançolardan tam olarak elde edilmesi mümkün olmayan maddi olmayan varlıkların toplamıdır.

- Entelektüel sermaye, işletmelerin sahip oldukları rekabet üstünlüğünün kalıcı hale gelmesine katkı sağlamaktadır.
- Entelektüel sermayenin yönetimi işletmelerin sahip oldukları önemli bir yönetsel yükümlülüktür.
- Entelektüel sermayenin artması veya azalması entelektüel performans olarak adlandırılmaktadır. Entelektüel sermaye ölçülmesi ve görünür hale getirilmesi mümkün olan bir olgudur.
- Entelektüel sermayenin belirlenmesi işletmelerin türüne, yapısına, büyüklüğüne ve yerleşim yerine göre sınırlanmayan değerli bir durumdur (Zor ve Cengiz, 2013: 41).

Aşağıda yer alan bölümde entelektüel sermaye kavramının tanımına, tarihsel gelişimine, işletmeler açısından önemine, bunun yanında entelektüel sermayenin bileşenleri, unsurları ve sınıflandırılmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.2.1. Entelektüel Sermayenin Tanımı

Sosyal ve ekonomik alanlarında meydana gelen gelişmelere paralel olarak bilgi üzerine birçok kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavramlardan birisi de entelektüel sermaye kavramıdır (Karacan, 2004: 177). Kavramsal açıdan ele alındığı zaman literatürde entelektüel sermaye ile ilgili yapılmış olan birçok tanım bulunmaktadır (Guthrie, 2001: 35-37; Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 19; Rudež ve Mihalič, 2007: 198; Ahangar, 2011: 92-94; Bölükbaşı, 2014: 426). Yapılan tanımlar incelendiği zaman esas itibarıyla tanımlar arasında ciddi anlam farklılıkları olmadığı görülmektedir. Bunun yanında entelektüel sermaye üzerine yapılan tanımlarda genellikle aynı kaynaklara atıf yapıldığı belirtilmektedir (Kanıbir, 2004: 78). Bunun yanında yapılan tanımlarda entelektüel sermaye kavramının insana bağlı bilgi varlıklarından oluştuğuna vurgu yapıldığı (Kandemir, 2008: 22), entelektüel sermayeyi tanımlarken yazarların bakış açılarını ortaya koydukları görülmektedir (Turgut, 2014: 63). Entelektüel sermaye üzerine yapılan tanımlarda entelektüel sermayenin farklı boyutları ile ele alınması entelektüel sermayenin yapısının ortaya çıkartılmasına katkı sağlayarak (Dumay ve Garanina, 2013: 18) işletmelerde değer üretme hususunda etkileri açıklanmıştır.

En basit tanım ile entelektüel sermaye “kurumların sahip oldukları ve muhafaza ettikleri bilgi” olarak tanımlanmaktadır (Bir-Bayraktar ve Kakırman-Yıldız, 2007: 286). Paksoy ve Öztürk’e (2006: 134) göre entelektüel sermaye “beşeri kaynakların tecrübe, bilgi birikimi, öğrenme ve yeteneğe bağlı olarak oluşan değer” şeklinde tanımlanmıştır. Karacan (2004: 184), entelektüel sermaye kavramını “işletmelerin sahip oldukları kaynakların yeni pazarlarda değer yaratan hedefler doğrultusunda kullanılması, diğer bir ifade ile işletmelerin ortaya atılan yeni fikirleri hizmet ve ürüne dönüştürebilme yeteneği” şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre entelektüel sermaye (İşevi ve Çelme, 2005: 258) “soyut bir kavram olmakla beraber “işletmelerde insanlar tarafından bilinen ve işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan unsurların toplamı” şeklinde tanımlanmıştır. Daha kapsamlı bir yanımda ise entelektüel sermaye kavramı “mayasını beceri, deneyim, bilgi ve enformasyondan alan, işletmelerin başarılarını doğrudan etkileyen ve rakip işletmeler ile kıyaslamada konumunu ortaya koyan bilgi, patent, bilgi sistemleri, lisans anlaşmaları ve telif hakları gibi soyut/maddi olmayan varlıklar bütünü” şeklinde tanımlanmıştır (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 20).

Genel olarak entelektüel sermaye kavramı “işletmelerin mali tablolarında görülemeyen, buna rağmen firmanın değerini arttıran, işletmelerin diğer firmalara karşı rekabet üstünlüğü sağlamalarına destek olan, işletmelerin gelecekte alacakları değeri belirleyen, bilgiye dayalı ekonomik açıdan değeri olmayan varlıkların yanında, işletmelerin sahip oldukları entelektüel mülkiyet, enformasyon, şirket kültürü ve deneyim gibi değerler topluluğu” olarak ifade edilebilir (Şahin ve Alabay, 2011: 251). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere entelektüel sermaye; örgütlerin soyut varlıklarını harekete geçirerek, işletmelere uzun vadede yaşam kaynağı sağlayan, işletme bilançolarında görülmeyen varlıklardır (Sağsan, Yücel ve Sözen, 2010: 140). Diğer bir tanıma göre “zenginlik yaratmak amacıyla kullanıma dâhil edilebilen entelektüel varlıklar, diğer bir ifade ile entelektüel mülkiyet, deneyim ve bilgi” şeklinde tanımlanan (Zor ve Cengiz, 2013: 41) entelektüel sermaye, işletmeler için değer oluşturan bilgi konumundadır (Gogan vd., 2014: 735). Dolayısıyla entelektüel sermaye kavramı değer oluşturabilecek bilgiyi ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile entelektüel sermaye “müşterilerde, süreçlerde ve çalışanlarda vücut bulan fikirler”

şeklinde ifade edilmektedir. Entelektüel sermaye işletmeler açısından değere dönüşebilen bilgiyi temsil etmektedir. Söz konusu bilgi dönüşüm sürecinde rol oynayan ana etkenler teknolojiler, insanlar ve işletmelerin sahip olduğu örgüt yapısıdır (Paksoy ve Öztürk, 2006: 137). Entelektüel sermaye kavramına ilişkin yapılan tanımlarda görüldüğü gibi entelektüel sermayeden söz edilebilmesi için dört noktanın üzerinde durulması gerekmektedir. Bunlar;

- Entelektüel sermayenin ana kaynağını bilgi oluşturmaktadır.
- Entelektüel sermayenin ortaya çıkması için bilginin kullanılması gerekmektedir.
- Bir bilginin entelektüel sermaye olması için kullanıldıktan sonra ortaya değer çıkarması gerekmektedir.
- Entelektüel sermaye maddi olmayan bir varlık olarak değerlendirilmektedir (Emrem, 2004).

Entelektüel sermaye ile ilgili yabancı literatürde de yapılan birçok tanım olduğu görülmektedir. Stewart (1997: 20) entelektüel sermayeyi, işletme çalışanlarının bildiği ve işletmelere piyasa ortamında rekabet üstünlüğü sağlayan, kullanıma hazır olan bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimler olarak tanımlamıştır. Edvison (1997) entelektüel sermayeyi “değere dönüştürülen bilgi” olarak, Annie Brooking (1996) ise entelektüel sermaye kavramını “işletme faaliyetlerinin sürdürülmesini sağlayan ve maddi olmayan varlıkların tümü” şeklinde tanımlamıştır (Chen, Zhu ve Xie, 2004: 197; Şamiloğlu, 2006: 79; Haykır-Hobikoğlu, 2011: 87; Lentjushenkova ve Lapina, 2014: 55-56 vd.). Webster’ Sözlüğü’nde entelektüel kelimesi “rasyonel ve akıllıca düşünce” olarak tanımlanmış, sermaye kelimesi ise “toplanmış mal stoku” olarak ifade edilmiştir. Buradan yola çıkılarak entelektüel sermaye kavramını “düşünce birikim kapasitesi” (Karacan, 2004: 180) olarak açıklanabilir.

İşletmecilik alanında entelektüel sermaye üzerine yapılan tanımlar incelendiği zaman, yapılan tanımlarda entelektüel sermaye kavramına ilişkin tam bir birliktelik sağlanamadığı görülmektedir. Bunun temelinde entelektüel sermayenin sahip olduğu sınırların tam olarak belirlenmemiş olması yatmaktadır. Bu nedenle entelektüel sermayenin tanımına bazı sınırlar konulması gerekmektedir. Entelektüel sermaye

tanımına ilişkin sınırlar konulmadığı zaman entelektüel sermaye hemen hemen her şeyi kapsayan bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu durum entelektüel sermaye üzerine herkesin fikir birliğine varacağı bir tanım yapılmasını zorlaştırmaktadır (Çağlar, 2003: 4).

2.2.2. Entelektüel Sermayenin Gelişimi

1789 yılında gerçekleşen Fransız Devrimi ile birlikte teknolojik gelişmeler meydana gelmiş, teknolojik gelişmelerin yaptığı sosyal etkiler nedeniyle yeni toplumsal yapı “sanayi toplumu” olarak tanımlanmıştır (Göksel ve Baytekin, 2008: 82). Sanayi devriminin başlaması ile birlikte yeni teknolojilerin üretim alanında kullanımı yaygınlaşmıştır. Temel geçim kaynağı tarıma dayalı olan geleneksel toplum yapısında üretim faaliyetleri evlerde ya da el tezgâhlarında gerçekleştirilirken, sanayi devrimi sonrasında üretim faaliyetleri fabrikalarda gerçekleşmeye başlamıştır. Yine bu dönemde geleneksel davranışlar yerini giderek akılcı (bilgiye dayalı) davranışlara bırakmıştır (İşevi ve Çelme, 2005: 252-253). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde iş dünyasında ciddi değişimler yaşanmıştır. Söz konusu değişimin işletmeler üzerindeki etkisi yöneticilerin yeni yönetim ilkeleri bulmalarına ve yeni uygulamalara yönelmelerine zemin hazırlamıştır. Bu noktada entelektüel sermaye kavramı ilk olarak 1960’lı yıllarda (Karacan, 2004: 177-178), diğer bir ifade ile 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkmıştır (Kandemir, 2008: 27). Dolayısıyla entelektüel sermaye kavramının yeni bir kavram olmadığı görülmektedir (Akpınar, 2002: 721).

Entelektüel sermaye 1969 yılında ilk olarak John Kenneth Galbraith tarafından ortaya atılmıştır (Zor ve Cengiz, 2013: 39). Daha sonra entelektüel sermaye kavramına 1975 yılında Michael Kalecki tarafından değinilmiş, Kalecki yayınlamış olduğu makalesinde “Acaba kaçımız son 10 yıllık sürede elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız” ifadesine yer vermiştir (Karacan, 2004: 180). 1980 yılında ise Hiroyuki Itami tarafından yazılarak 1987’de İngilizceye çevrilen “Görünmeyen Aktifleri Harekete Geçirmek (Mobilizing Invisible Assets)” çalışmasında entelektüel sermaye kavramına değinildiği görülmektedir (Kandemir, 2008: 21). Akademik anlamda ilk olarak 1969 yılında kullanılmaya başlanan entelektüel sermaye kavramının (s. 27) gerek uygulama alanında gündeme gelmesi gerekse de

tartışılmaya başlanması 1990'lı yılların sonlarında ortaya çıkmıştır (Kanıbir, 2004: 78; Karacan, 2004: 177). Benzer şekilde entelektüel sermaye kavramının işletmeler için stratejik bir unsur haline gelmesi de 1990'lı yıllarda gerçekleşerek (Acar ve Dalğar, 2005: 24) örgütsel performansa katkı sağladığı ve rekabet avantajı oluşturduğu gözlenmeye başlanmıştır (Lopes-Costa ve Munoz-Canavate, 2015: 71). Thomas Stewart 1991 yılında kaleme aldığı beyin gücü (brain power) adlı makalesine yeni dünya düzeninde entelektüel sermaye sahiplerinin söz sahibi olacağını vurgulamıştır. İlerleyen süreçte yönetim bilimleri alanında öncü isimlerden olan P. Drucker “post-kapitalist toplum” tanımlamasıyla (Demirkol, 2007: 49) entelektüel sermaye kavramına ilişkin olarak daha ayrıntılı incelemelerde bulunmuştur.

1990'lı yıllarda entelektüel sermayenin ölçümüne yönelik araştırma ve uygulamalarda da ciddi gelişmeler meydana gelmiştir. Bunun yanında aynı dönemlerde entelektüel sermaye kavramının gelişmesine paralel olarak “bilgi yönetimi” kuramı da ortaya çıkmış ve popüler bir hale gelmiştir (Kurt, 2008: 31). 1990'lı yıllarda Skandia isimli şirket bilinen gelişim sürecinde ilk kez entelektüel sermaye yöneticisi atamış ve kavrama resmi bir boyut kazandırmıştır. 1990'lı yılların sonlarına doğru Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) entelektüel sermaye üzerinde sempozyumlar düzenlemesi entelektüel sermayenin tanınma sürecini hızlandırmıştır (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015: 98). 2000'li yıllardan itibaren entelektüel sermaye kavramı birçok işletmenin gündemine girmeyi başarmıştır (Kurt, 2008: 31). Geçmiş dönemlerde işletmelerin bilançolarında maddi olmayan varlıklar arasında gösterilmeyen entelektüel sermaye varlıkları günümüzde firma değerinin belirlenmesinde kullanılan (Demirkol, 2007: 41; Zor ve Cengiz, 2013: 38) bir ölçüt halini almıştır. Gogan vd. (2014: 735)'ne göre bilgi çağında işletmelerin rekabetçi avantajlar kazanmalarının ve sürdürmelerinin yolunun entelektüel sermayeden geçmekte, entelektüel sermayenin şirket için değer üreten kurum içi ve maddi olmayan bir unsur olarak iyi değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.2.3. Entelektüel Sermayenin İşletmeler İçin Önemi

İşletmelerin önemli uğraşmalarının başında bilgiye sahip olma ve sahip olunan bilginin yönetilmesi gelmektedir. Gelineen noktada işletmelerin gözünde değer

bakımından maddi olmayan soyut varlıklar maddi olan somut varlıkların önüne geçmeye başlamıştır. İşletmeler açısından entelektüel sermaye olgusu önemli bir kavram haline gelmiştir. Buna paralel olarak işletmeler açısından entelektüel sermayenin önemine ilişkin yapılan araştırmaların (Görmüş, 2009: 58) bilimsel alanda ve iş hayatında arttığı görülmektedir. İşletmelerin mali tablolarında yer alan finansal ve fiziksel varlıklar bulunmakta olup, söz konusu varlıklar değer yaratan temel unsur olmaktan çıkmış, işletmeler açısından bilgiye dayalı entelektüel varlıklar yeni bir zenginlik kaynağına dönüşmüştür (Aslanoğlu ve Zor, 2006: 153). Bu noktada rekabet gücünün ve organizasyonel performansın yeni bir unsuru olarak değerlendirilen entelektüel sermaye (Kanıbir, 2004: 78), başta sanayi, tarım ve hizmet sektörü olmak üzere işletmeler açısından önemli bir olgudur. Özellikle büyük oranda insan odaklı bir yapıdan meydana gelen hizmet sektöründe entelektüel sermayenin önemli bir konu olduğu belirtilmektedir (Paksoy ve Öztürk, 2006: 134). Arslan (2004: 78)'a göre bunun temelinde entelektüel sermayenin işletmelerin büyümesine ve karlılığına katkı sağlaması yatmaktadır

Entelektüel sermayenin ortaya çıkmasının ardından yönetim sistemlerinde ciddi değişimler meydana gelmiştir. Artık insan faktörü her şeyin merkezinde bulunan önemli bir unsur olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Karacan, 2004: 177). Serbest piyasa koşullarında entelektüel sermaye “rekabet avantajı elde etmenin önemli bir anahtarı” ve “işletme performansının kaynağı” olarak değerlendirilmekte (Demir ve Demirel, 2011: 83), işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında görünmeyen varlıklar olarak değerlendirilen entelektüel varlıkları büyük bir öneme sahip olduğu gözlenmektedir (Bayer, 2004: 91; Özevren ve Yıldız, 2010: 275; Ahangar, 2011: 92-94; Haykır-Hobikoğlu, 2011: 86; Kendirli, Akgün ve Özçetin, 2015: 534). Bu açıdan ele alındığı zaman entelektüel sermaye olgusunu işletmeler açısından önemli kılan unsurlardan birisi de entelektüel sermayenin örgütsel performansı olumlu yönde etkilemesidir. Literatürde yer alan araştırma bulguları da entelektüel sermaye ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu görüşünü desteklemektedir. Kurgun ve Akdağ (2013: 169) ile Lopes-Costa ve Munoz-Canavate (2015: 71) tarafından yapılan araştırmalarda otel işletmelerinde entelektüel sermaye ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmış, araştırmanın sonunda otel

işletmelerinde entelektüel sermaye ile örgütsel performans arasında olumlu yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan birçok araştırmada da entelektüel sermayenin örgütsel ve finansal performans ile işletme başarısını olumlu yönde etkilediği (Bontis, Keow ve Richardson, 2000: 100; Chen, Cheng ve Hwang, 2005: 159; Rudež ve Mihalič, 2007: 198; Pucar, 2012: 248; Maditinos vd., 2011: 132; Kamukama, Ahiauzu ve Ntayi, 2011: 152; Karacan ve Ergin, 2011: 73; Yıldız, 2011: 11; İpçioğlu, 2007: 142; Ahangar, 2011: 92-94; Şahin ve Alabay, 2011: 249; Erdoğan ve Dönmez, 2014: 368; Zlate ve Enache, 2015: 139-143 vd.) bulunmuştur.

Entelektüel sermayenin işletmelerin başarı ve performansındaki belirtilen önemli etkisi bilindiği için işletmeler entelektüel sermayelerini çeşitli süreçlerle değerlendirerek belirleme yoluna gitmektedir. Genel olarak entelektüel sermayenin ölçülmesini işletmeler açısından gerektiren nedenler şu şekilde sıralanmaktadır (Yılmaz, 2006: 516); a) Ölçülemeyen bir olgunun idare edilmesi ve yönetilmesi mümkün değildir. Bu nedenle sahip oldukları entelektüel sermaye unsurlarını geliştirmek isteyen işletmeler mevcut entelektüel sermaye düzeylerini belirlemek istemektedir. b) Bir işi en iyi “yapan kişi bilir” felsefesinden yola çıkılarak iş sürecindeki problemlerin belirlenmesi, çözüm önerilerinin ortaya konulması ve sürecin iyileştirilmesi için çalışanların görüş ve önerilerinin düzenli olarak dikkate alınması gerekmektedir. c) Entelektüel sermaye ölçümünde sadece işletme içi değil, işletme dışındaki paydaşlar (toplum, müşteriler, tedarikçiler vb.) hakkında da analiz ve iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. Bu sebeple faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde gerçekleştirmek isteyen işletmeler entelektüel sermaye düzeylerini düzenli olarak belirlemektedir.

2.2.4. Entelektüel Sermayenin Unsurları

Literatürde entelektüel sermaye ile ilgili birçok sınıflandırma yapılmış olup, genel olarak entelektüel sermayenin üç sınıfta ele alındığı (Yereli ve Gerşil, 2005: 19), dolayısıyla işletmelerin sahip oldukları soyut varlıkların üç gruba ayrıldığı görülmektedir (Kurt, 2008: 33). Bu sınıflandırmaya göre entelektüel sermaye yapısal sermaye, insan sermayesi ve müşteri sermayesi olarak üç sınıfa ayrılmaktadır (Guthrie, 2001: 35-37; Kanıbir, 2004: 81; Karacan, 2004: 177; Acar ve Dalğar, 2005:

26; Bir-Bayraktar ve Kakırman-Yıldız, 2007: 286; Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 167; Görmüş, 2009: 61; Lentjushenkova ve Lapina, 2014: 55-56 vd.). Entelektüel sermayenin unsurlarına yönelik olarak yapılan sınıflandırmaların çeşitlilik göstermesinin temelinde sınıflandırmaları yapan araştırmacıların bakış açılarının ve yönelimlerinin farklı olması yatmaktadır (Demirkol, 2007: 59). Bunun yanında entelektüel sermayeyi oluşturan söz konusu üç bileşen tek başlarına bir anlam ifade etmemektedir. Çünkü entelektüel sermayeden söz edilebilmesi için söz konusu üç bileşenin birbiri ile karşılıklı ilişki içinde olması gerekmektedir (Akpınar, 2002: 721). Bununla birlikte, entelektüel sermaye üzerine yapılan bir takım araştırmada entelektüel sermayeye ilişkin olarak farklı sınıflandırmalar da yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalarda entelektüel sermaye kavramı insan sermayesi ve yapısal sermaye olarak iki sınıfta ele alınmıştır. Bazı araştırmalarda ise müşteri sermayesi kavramının kullanılmadığı, onun yerine daha genel bir kavram olan ilişkiler sermayesi ya da ilişkisel sermayesi kavramlarının kullanıldığı görülmektedir (Göksel ve Baytekin, 2004: 84). Entelektüel sermaye unsurlarının belirlenmesine yönelik yapılan araştırmaların Brooking, Edvinsson-Malone, M.c. Elroy, Petrash ve Saint-Onge adlı teorisyenler tarafından yapıldığı bilinmektedir. Teorisyenlerin yaptıkları araştırma sonuçlarının genellikle birbiri ile benzerlik gösterdiği ve birbirinin tamamlayıcısı konumunda olduğu görülmektedir (Demirkol, 2007: 59). Söz konusu teorisyenlerin ortaya attıkları görüşler ışığında entelektüel sermayenin bileşenlerine ilişkin genel bilgiler aşağıda açıklanmıştır (Guthrie, 2001: 35-37; Chen vd., 2004: 199-202; Kanıbir, 2004: 81; Karacan, 2004: 177; Acar ve Dalğar, 2005: 26; Bir-Bayraktar ve Kakırman-Yıldız, 2007: 286; Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 167; Görmüş, 2009: 61; Lentjushenkova ve Lapina, 2014: 55-56 vd.).

2.2.4.1. İnsan Sermayesi ve Unsurları

Günümüzde işletmeler açısından önemli olan konuların başında bilginin yönetilmesi gelmektedir. Teknolojik imkânlar, pazar koşulları, ülkelerin içinde bulunduğu ekonomik koşullar ve müşteri beklentileri gibi birçok unsur her geçen gün değişime uğramaktadır. Yaşanan değişimlere işletmelerin uyum sağlayabilmesi bilginin iyi yönetilmesinden geçmektedir. Değişimleri önceden kestirme ve değişimlere karşı

önlemler alma yaşanacak değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştırmaktadır. İşletmelerin söz konusu unsurları yönettiği bilgilerin temelini ise çalışanların tecrübe, bilgi ve yetkinlik düzeyleri oluşturmaktadır (Yılmaz, 2006: 512).

İşletmeler için insan sermayesi işletmede çalışan insanlar (Karacan, 2004: 181) ile çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve davranışların toplamını ifade etmekte olup (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 21; Abeysekera ve Guthrie, 2005: 157-159; İpçioğlu, 2007: 136; Göksel ve Baytekin, 2008: 81; Isa vd., 2008: 112-113; Kurt, 2008: 36; McGehee vd., 2010: 497; Zlate ve Enache, 2015: 139-143), işletmeler açısından insan faktörü teknik bilgi ve üretkenlik becerisi taşıyan bir topluluk olarak değerlendirilmektedir (Baktır, 2003: 43). Bunun yanında insan sermayesi entelektüel sermayenin en temel bileşeni olarak dikkate alınmaktadır. İnsan sermayesinin “çalışanların firmayı terk ettikleri zaman kendileri ile beraber götürdükleri bilgi” olarak tanımlanması mümkündür (İpçioğlu, 2007: 136). İnsan sermayesi her ne kadar işletmede çalışan bireyler şeklinde ifade edilse de, literatürde bu görüşe karşı çıkan bir takım araştırmalarda bulunmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları insan sermayesi çalışanların beceri, yeterlik, uzmanlık alanları ile tutum, davranış, bilgi ve eğitim düzeyi unsurların meydana geldiği söylenebilir. Emrem (2004)’e göre, entelektüel sermayeden söz edilebilmesi için maddi olmayan varlıkların işletmeye değer katması gerekmektedir. İnsan sermayesi açısından ele alındığı zaman, insan sermayesinden söz edilebilmesi için işletme çalışanlarının sahip oldukları özellikleri (bilgi, yetenek, deneyim vb.) işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirmiş olmaları gerekmektedir. Diğer bir ifade ile çalışan özelliklerinin işletme açısından değer yaratıcı özellikte olması gerekmektedir. Bu açıdan ele alındığı zaman işletme çalışanlarının tamamı insan sermayesi kapsamına girmemektedir.

Bilindiği gibi mal ve hizmet üretiminin temel belirleyicilerinin başında bilgi ve bilgili insanlar gelmektedir. Bilginin artan bir hızla yükselmesi bilgiyi kullanan işgücünü daha üstün bir konuma getirmiştir (Şamiloğlu, 2006: 78). İnsan sermayesinin organizasyonel performansı etkilediği ve insan sermayesinin rekabetçi üstünlükler noktasında en önemli unsurlar biri olduğu (Zlate ve Enache, 2015: 139-143) bilimsel çalışmalarda gözlenmiştir. Bu noktada insan sermayesi örgütsel performansın belirlenmesinde anahtar bir role sahiptir (Luthans vd., 2004: 45).

İşletmeler açısından insan sermayesi sahip olunan maddi varlıkların en önemlisi kabul edilmektedir. Çünkü işletmeler açısından insan sermayesi diğer işletmeler ile rekabet edebilmede ve diğer işletmelere fark atma noktasında önemli fonksiyonlara sahiptir (Görmüş, 2009: 57-58). Bu durum özellikle bilgiye dayalı rekabet üstünlüğünün sağlandığı sektörlerde daha belirgin görülmekte, bilgili insanların oluşturduğu entelektüel sermayeye sahip işletmelerde çalışanlar entelektüel sermayenin en önemli bileşeni olarak değerlendirilmektedirler (Yalçinkaya, 2010: 375).

İşletmeler açısından insan sermayesi birçok konuda fayda sağladığı için içinde bulunduğumuz bilgi çağında işletmeler sahip oldukları insan sermayesini etkili bir biçimde kullanma eğilimindedirler. İşletmelerin içinde bulundukları yoğun rekabet koşulları insan sermayesinin verimsiz kullanılması lüksünü ortadan kaldırmaktadır. Bu durum işletmelerin ellerinde bulunan insan sermayesinin tamamını iş süreçlerine dâhil etmelerine ve çalışanların fikirlerinden maksimum düzeyde yararlanmalarına zemin hazırlamaktadır (Yörük ve Erdem, 2008: 399).

İşletmeler açısından insan sermayesi örgütsel yenilik ve yaratıcılığın ana kaynağı konumunda olup (Bontis ve Fitz-enz, 2002: 225; Güngör, 2009: 67), oluşturduğu katma değer ile organizasyonun mevcut değerini arttırmaktadır (Koç, 2009: 203). Çünkü işletme çalışanlarının sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek, yaşam felsefesi, liderlik, problem çözme ve girişimcilik özelliklerinin yanında sahip oldukları yaratıcı özellikler organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları performansı doğrudan etkilemektedir (Kanıbir, 2004: 81). Literatürde yer alan birçok araştırmada da insan sermayesi ile işletme performansı arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu vurgu yapılmıştır (Engström vd. (2003: 302; Bozbura ve Toraman, 2004: 56 vd.). Eren-Gümüştekin (2004: 207) tarafından yapılan araştırmada belirtilen ilişki açıklanarak, insan sermayesinin örgüt başarısını etkilediği, insan sermayesinin örgüt başarısını olumlu yönde etkileyebilmesi için insan sermayesinin yapısal sermayeye dönüştürülmesi gerektiği belirtilmiştir.

İşletmeler insan sermayesini her zaman mülkiyet altında tutamaz, diğer bir ifade ile insan sermayesinin sahibi olamazlar (Yereli ve Gerşil, 2005: 19). Ancak insan sermayesini belirli bir süre için kiralamaları mümkündür (Kanıbir, 2004: 81;

Demirkol, 2007: 68). Söz konusu kiralama süresince insan sermayesinden en yüksek verimi alabilmek ve insan sermayesinin taşıdığı potansiyeli ortaya çıkarmak için işletmelerin insan sermayesinin bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerinin farkında olunması oldukça önemlidir (Görmüş, 2009: 63). İnsan sermayesine işletmeler direkt sahip olmadıkları, bu nedenle kiralama yoluyla elde edebildikleri için insan sermayesi çalışanların işten ayrılmaları halinde kaybedilen (Namasivayam ve Denizci, 2006: 385; Göksel ve Baytekin, 2008: 85 vd.) bir değer durumuna düşmektedir

2.2.4.1.1. Yaratıcılık

Kişinin bir olguya yenilik katabilmesi ya da farklılık getirebilmesi “yaratıcılık” olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcı yönü güçlü olan bireylerin sahip oldukları özelliklerin başında yeni fikirlere açık olma eleştirel düşünme, risk almaktan korkmama, düşüncelere meydan okuma, azimli olma, değişen gerçeklere çözüm üretme, yeni deneyimlere açık olma ve belirsizlikleri tolere etme gibi özellikler gelmektedir (Öztürk, 2004: 77-78). Yaratıcılığın ortaya çıkması durumundan söz edebilmek için bilgi ve deneyimler kullanılarak yeni ürün ve unsurlar üretilmesi gerekir (Bavec, 2009: 25). Bu kapsamda işletmeler açısından ele alındığı zaman çalışanların yaratıcı özellikleri insan sermayesini oluşturan bir bileşen olarak değerlendirilmektedir (İpçioğlu, 2007: 136). Ayrıca yaratıcılığın işletmelerde örgütsel kültürü ve inovasyon yapısını etkilediği bilindiği (İsmail, 2005: 648-649) için işletmelerdeki entelektüel sermayenin insan sermayesi boyutunda yaratıcılık önemli bir konuma sahip olmaktadır.

2.2.4.1.2. Mesleki Öz-Yeterlik

Mesleki öz-yeterlik inancı başarıyı etkileyen psikolojik bir değişken olarak dikkate alınmaktadır (Dadandı, Kalyon ve Yazıcı, 2016: 254). Mesleki yeterlik olgusu insan sermayesini oluşturan entelektüel sermaye bileşenleri arasında yer almakta olup (Yılmaz vd., 2005: 96), öz-yeterlik inancı insanların meslek yaşamlarında kariyerlerini doğrudan etkilemektedir. Genel olarak öz-yeterlik inancı yüksek veya zayıf olan bireylerin iş yaşamlarında sorumluluk alma düzeyleri farklılık göstermektedir (Belgi, 2016: 18). Mesleki olarak kendilerini yeterli düzeyde gören

insanlar işletmelerde ilave bir değer oluşturabilmektedir. Ayrıca mesleki öz-yeterliliğin yüksek olduğu çalışanlarla faaliyetlerini sürdüren insanlar tüketiciler tarafından daha güvenilir, toplum tarafından daha prestijli algılanabilmektedir. Uzmanlık eğitimleri, lisanslar, mesleğe yatkın kişilik özellikleri, mesleki deneyim gibi unsurların mesleki öz-yeterlilik yoluyla işletmeye kattığı değer, entelektüel sermayenin insan sermayesi boyutunda ele alınmaktadır.

2.2.4.1.3. Sosyal Beceriler

Sosyal beceriler insanlar arasındaki ilişkilerde önemli rol oynayan ve diğer insanların onayının alınması için sahip olunması gereken davranışlardan meydana gelmektedir. Bunun yanında sosyal beceriler insanların yaşamında yer alan diğer kişilerden etkilenecek öğrenme yoluyla kazanılan ve sosyal yeterlik kavramının bir parçası konumunda olan becerilerden oluşmaktadır (Tagay, Baydan ve Voltan-Acar, 2010: 20; Willis, 2012: 121; Bartsch, Ebers ve Maurer, 2013: 246-248 vd.). Bunun yanında sosyal beceriler “insanların içinde bulundukları sosyal ortamlarda olumlu sonuçlar elde etmelerini sağlayan öğrenilmiş davranışlar” olarak da bilinmektedir (Gezer, 2010: 13).

İnsanlar birer sosyal varlık oldukları için birlikte yaşamak durumundadırlar. Birlikte yaşamanın beraberinde getirdiği bazı sosyal davranışlar bulunmaktadır (Özabacı, 2006: 164). Bunların başında iletişim becerileri gelmektedir. Dolayısıyla insanların bir arada yaşamalarının en temel gerekliliği iletişim kurabilme becerisidir. Bunun yanında insanların diğer bireyler ile bir arada yaşayabilmeleri için sosyal kabul gerektiren birçok davranışı sergilemesi gerekmektedir (Tagay vd., 2010: 20; Boyas ve Wind, 2010: 385-386 vd.). İş yaşamında da çalışanların sahip olmaları gereken bazı sosyal beceriler bulunmaktadır. İş yaşamının açısından ele alındığı zaman sosyal beceriler “Çalışanların iş ortamında görevlerine yerine getirmek için gereksinim duydukları yetenek, beceri ve özellikleri” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu nedenle başarılı bir işletme oluşturulması için öncelikli olarak çalışanların bilgi, beceri, yetenek, eğilim, değer ve tercihlerinin farkına varmalarını sağlayan sosyal becerilere (Agora Europe, 2011: 20-21) sahip olmaları oldukça önemlidir.

2.2.4.1.4. Değerler

İnsan sermayesinin diğer bir bileşeni çalışanların sahip oldukları değerlerdir. Çalışanların sahip oldukları değerler örgüt kültüründe bilgiye önem veren bir yapı oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Çünkü çalışanların değer algıları ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir etkileşim bulunmaktadır. Çalışanların bilgileri ve yürüttükleri faaliyetlerin desteklenmesi söz konusu bilgi ve faaliyetlerin örgüt içerisinde daha kolay uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Bunun yanında örgüt içerisinde ilişkilerin geliştirilmesinde de çalışanların değer algıları önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle ilişkiler doğrultusunda kurulacak olan iletişimi bilgi faaliyetlerini desteklemektedir. Bu durum işletmelerin entelektüel sermayelerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda çalışanların sahip oldukları değerlerin entelektüel sermayeyi pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Kurt, 2008: 40). İşletmelerde değerler entelektüel sermayenin hem sebebi olarak bir entelektüel sermaye kaynağı olarak görülebilmekte, hem de entelektüel sermayenin oluşturduğu olumlu bir çıktı ve sonuç olarak ele alınabilmektedir. Örneğin Tunus'ta imalat sektöründeki işletmelerde entelektüel sermaye ile değer üretimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bir çalışmada (Bchini, 2015: 789-790) entelektüel sermaye ile değer üretimi arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu, şirketlerin entelektüel sermaye boyutları konusunda gerekli girişimleri gerçekleştirerek değer üretimini artırmayı amaçladığı gözlenmiştir.

2.2.4.1.5. Motivasyon

İnsanları belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçiren, sergilenen hareketleri istenilen amaca yönlendiren ve bunu sürekli kılan nitelikler bütünü “motivasyon” olarak tanımlanmaktadır (Taşdemir, 2013: 1). Çalışanların motivasyon düzeyleri insan sermayesini oluşturan bir bileşen olarak değerlendirilmektedir (İpçioğlu, 2007: 136; Bartsch vd., 2013: 246-24). Bu kapsamda örgütlerde çalışanların sahip oldukları motivasyon düzeyi işletmedeki entelektüel sermayenin gelişerek kullanılmasını ve örgüt performansını etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Çünkü örgütsel yapı içerisinde çalışanların motivasyon düzeyleri sergilenen davranışları etkileme ve yönlendirme gücüne sahiptir. Bu nedenle örgütsel davranış üzerine yapılan araştırmalarda sıklıkla çalışan motivasyonu üzerinde durulduğu görülmektedir

(Namasivayam ve Denizci, 2006: 388; Örüü ve Kanbur, 2008: 85-86). Ayrıca entelektüel sermayenin işletmelerde değeri üretme hususunda etkili olduğunu, bununla birlikte, çalışan tatmini, motivasyon ve müşteri değeri bu bağlamda etkili diğer unsurlar olarak ele alınabileceğı (Dumay ve Garanina, 2013: 18 vb.) çalışmalarda belirtmiştir.

2.2.4.2. Yapısal Sermaye ve Unsurları

İnsan sermayesi ile birlikte entelektüel sermayeyi oluşturan diğer bir bileşen yapısal sermayedir (İsa vd., 2008: 112-113). Genel olarak yapısal sermaye, kaynağını insan sermayesinden alan (Yılmaz vd., 2005: 96), işletmelerin sahip oldukları tüm araç ve gereçler ile süreçlerin toplamını ifade etmektedir (Paksoy ve Öztürk, 2006: 134; Göksel ve Baytekin, 2008: 81 vd.). Diğer bir tanıma göre yapısal (organizasyonel) sermaye, bilginin örgütsel faaliyetlerde sürekli olarak kullanılmasını, öğrenmeyi ve öğrenilmiş olan bilgileri paylaşmayı özendiren kültürel bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Yereli ve Gerşil, 2005: 19). Yapısal sermaye işletmelerin kendilerine özgün yapılarının ürünüdür (Yaseen, Dajani ve Hasan, 2016: 173).

Yapısal sermaye unsurları işletme üyelerinin sahip oldukları entelektüel çabaların tüm organizasyonel alana yansımaları sağlayan düzenlemelerdir. Diğer bir ifade ile yapısal sermaye, işletme üyelerini cesaretlendirici, aidiyet duygusu yaratıcı ve teşvik edici bir organizasyon ortamının oluşturulmasına yönelik uygulama ve yönetim yaklaşımlarının bir bütün olarak ele alınması ve örgütsel tasarımın belirtilen bağlamdaki gereksinimlere uygun dizayn edilmesi yapısal sermaye olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin bütünü kapsayacak biçimde oluşturulan bu düzenlemeler ile işletme üyelerinin entelektüel potansiyel ve birikimleri sistemli ve kalıcı olarak işletmeye transfer edilmektedir (Kanıbir, 2004: 81). Bunun yanında yapısal sermaye sahip olunan bilgilerin kurumsal faaliyetlerde kullanılmasına katkı sağlayan kurumsal niteliklerin toplamı olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle yapısal sermaye insan sermayesi ile müşteri sermayesi arasındaki bilgi akışının sağlanmasına da katkı sağlamaktadır (Bir-Bayraktar ve Kakırman-Yıldız, 2007: 286).

Literatürde yer alan bilgiler değerlendirildiğı zaman, müşteri ve insan sermayelerinin işletmeler açısından geçici, yapısal sermaye olgusunun ise işletmeler açısından

“kalıcı bir sermaye” niteliğinde olduğu görülmektedir (Yereli ve Gerşil, 2005: 20). Özellikle insan sermayesi ile kıyaslandığında işletme bünyesinde varlığını daha uzun süre koruyarak işletmeler tarafından sahiplenilmektedir (Yılmaz, 2006: 514 vd.). Bu nedenle işletmelerin asıl başarıları mevcut ve potansiyel tüm entelektüel kaynak ve birikimleri kalıcı sermayeye aktarabilmelerine bağlıdır. Diğer bir ifade ile sahip olunan birikim ve yeteneklerin kurumsallaşabilme seviyesi, işletme performansının önemli belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Erdoğan ve Dönmez, 2014: 368). Dolayısıyla yapısal sermayenin sahip olduğu nitelik ve düzey, işletmelerin kendilerine rekabetçi avantajlar sağlayabilme potansiyellerini açığa çıkarabilme açısından kritik bir faktördür (Kanıbir, 2004: 82; Gogan vd., 2014: 735). Ancak yapısal sermayeye ilişkin temel unsurlar (bilgiye sahip olma ve bilgiyi yayma) etkili bir biçimde değerlendirilemedikleri zaman örgüt açısından bir değer yaratma aracı olmamaktadırlar (Bozbura ve Toraman, 2004: 57).

Yapısal sermaye çalışma günü tamamlandığı zaman işletme içerisinde kalan bilgi olarak da bilinmektedir (İpçioğlu, 2007: 136; Ferreira, 2014: 90-93 vd.). Telif hakları, patentler, veri tabanları, iş ile ilgili kılavuzlar, örgütsel planlar, prosedürler, el broşürleri, kültürel ve yapısal sistemler, örgütsel stratejiler, kalite kontrol ve yönetim sistemleri, kurum kültürü, , ticari sırlar, bunun yanında materyal değerinden daha yüksek soyut değerlere sahip olan yapısal varlıklar işletmeler için birer yapısal sermaye unsurudur (Bontis vd., 2000: 89; Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 22; Eren-Gümüştekin, 2004: 206; Görmüş, 2009: 64; Yörük ve Erdem, 2008: 399; Göksel ve Baytekin, 2008: 87; Yılmaz, 2006: 515; Haykır-Hobikoğlu, 2011: 89; Yeganeh vd., 2014: 607-608). Bunun yanında örgütün her alanında yapılandırılmış olan süreçler, kavramlar, prosedürler, modeller, informal ve hiyerarşik mekanizmalar yapısal sermaye yaratmanın temel bileşenlerini oluşturmaktadır (Kanıbir, 2004: 81). Yapısal sermayeyi oluşturan söz konusu bileşenlerin büyük bir bölümü (icatlar, veriler, teknolojiler, yayınlar, prosesler) işletmelere yasal mülkiyet bağı ile bağlandıkları için telif hakları ile güvence altına alınabilmekte (Stewart, 1997: 162) ve ticari kanunlar ile korunabilmektedir.

Yapısal sermaye olgusu işletmeler açısından önemli bir konu olmasına rağmen, bazen çeşitli unsurlara bağlı olarak işletmelerde yapısal sermaye oluşumu

engellenmektedir. İşletmelerde yapısal sermaye oluşumunu engelleyen temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- İşletme içerisinde yer alan gruplar arasında güvensizlik bulunması,
- Bilginin nerede olduğunu bilmemek ya da ulaşılabilen bilgiyi kullanamamak,
- Çatışma ortamı oluşması ve çatışma nedeniyle çalışanların önemli bilgileri kendileri için saklamaları,
- Çalışanların aynı gemide bulunduklarının sorumluluk ve bilincine sahip olmamaları,
- Eleştiri ve paylaşmayı birer geliştirme ve değişim fırsatı olarak değerlendirmemek (İşevi ve Çelme, 2005: 261).

2.2.4.2.1. Patentler

İşletmelerde iş verimliliğini ve karlılığı arttırmak için kullanılan entelektüel sermaye unsurlarından (Rudež ve Mihalič, 2007: 198) biri de patentlerdir. Sahip olunan patentler yapısal sermaye kapsamında değerlendirilmektedir (Yereli ve Gerşil, 2005: 19; Kurt, 2008: 35 vd.). Entelektüel sermaye bileşenleri üzerine araştırmalar yapan Brooking (1998)'e göre, işletmelerin sahip oldukları patentler “entelektüel mülkiyet varlıkları” kapsamında değerlendirilmektedir (Demirkol, 2007: 59). İşletmelerin sahip oldukları kaliteli patentler firma değerini etkilemekte olup, güçlü patent portföyüne sahip olan işletmeler kar getirisi yüksek algılanmaktadır. Bu durum firma performansına ve piyasa değerine büyük katkı sağlayan patentlerin değerlendirilerek fiyatlanmasına zemin hazırlar (Değer, 2011: 154).

Teknolojik bir yeniliğe dönüşebilecek düşünceden patent almaya kadar geçen süreçte bir dizi alt süreç yer almaktadır. Patent alma aşamasının ilk basamağını yeni bir fikir ortaya atma eylemi oluşturmaktadır. Ortaya atılan fikir üzerine Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilerek fikir sonuçlandırılır ve ürün/süreç ya da hizmete dönüştürülür. Tasarım bazı testlere tabi tutulduktan sonra patent alımı gerçekleştirilir. Ancak buradaki en önemli nokta ortaya konulan her ürünün pazarda tutunma garantisinin olmadığı göz önünde bulundurulmasıdır (Öğüt vd., 2007: 414). Bu nedenle gerekli patentlerin alınmasında müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin de göz önünde bulundurulması oldukça önemlidir. Haykır-Hobikoğlu (2011: 97) entelektüel

sermayesi gelişmiş işletmelerin değişikliklere ayak uydurabildiğini, yeniden yapılanma süreçlerine girip patentleri, telif hakları, marka kimliği unsurları gibi etkenleri değer faktörü haline getirebildiklerini belirtmiştir. Özellikle teknik bilgi ve gereksinimlere sahip olan entelektüel sermayesi gelişmiş işletmelerin yenilikçilik ve öngörü yeteneklerinin yüksek olduğu birçok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır.

2.2.4.2.2. Telif Hakları

İşletmelerde stratejik yönetim süreçlerinin gerçekleştirilmesi ve verimlilik sağlanması için temel unsurlardan biri olan entelektüel sermaye (Pulic, Kolakovic ve Jelcic, 2009: 137) telif haklarını ve diğer entelektüel mülkiyet varlıklarını içine almaktadır (Demirkol, 2007: 59). Değer'e (2011: 154) göre telif hakları, entelektüel sermayeyi oluşturan ve fikri mülkiyete sahip varlıklar şeklinde tanımlanmıştır. Haykır-Hobikoğlu (2011: 89) tarafından yapılan araştırmada da telif haklarının yapısal sermayeyi oluşturan üst yapı bileşenlerinden olduğu belirtilmiştir.

Entelektüel sermayenin mülkiyet rejiminin bir parçası olan telif hakları genellikle kitap, dergi, ses kasetleri ya da video görüntüleri gibi yaratıcı ya da yazarların haklarını içinde barındırmaktadır. Telif hakları yaratıcı ve özgün eser sahiplerine yasalar dâhilinde belirli bir süre manevi ve ekonomik koruma hakkı vermektedir (Tonta, 2002: 1). Dolayısıyla telif hakları fikirlerin belirli şekillerde ifade edilmesini, kullanılmasını ve söz konusu fikirlerden yararlanarak ortaya konulan ürünleri kapsamaktadır. İşletmeler, sahip oldukları entelektüel sermayenin kapsadığı telif haklarını üretim süreçlerinde kullanabilmekte, farklı firmalara devredebilmekte veya işletmenin somut olmayan bir kaynağı olarak finansal değerlemelerinde belirtebilmektedir.

2.2.4.2.3. Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) Çalışmaları

Modern işletmecilik anlayışında bilgi unsuru rekabet ortamında avantaj sağlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bilgi üretme ve ürettiği bilgiyi değere dönüştürebilen işletme, ülke ve toplumlar kendilerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Bu noktada işletmeler açısından Ar-Ge faaliyetleri büyük önem arz etmektedir (Bakan, Doğan ve Kılılı, 2013: 1). Araştırma ve geliştirme çalışmaları işletmelerin yapısal sermayesini oluşturan unsurlar içerisinde değerlendirilmekte

olup (Yereli ve Gerşil, 2005: 19), işletmelerin araştırma-geliştirme gibi soyut alanlara yatırım yapmaları entelektüel sermayeye verdikleri önemi göstermektedir (Görmüş, 2009: 60). Bir bütün olarak değerlendirildiği zaman Ar-Ge “yeni bir ürünün üretilmesi, ürün standart ve kalitesinin yükseltilmesi, standartlar yükseltilirken aynı zamanda maliyetlerin düşürülmesine yönelik tekniklerin kullanılması, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi, geliştirilen üretim teknolojilerinin yurt koşullarına uygunluğunun sağlanması amacıyla her aşaması bilimsel kurallara uygun olarak belirlenmiş çalışmalar bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır (Öğüt vd., 2007: 416). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi işletmelerde Ar-Ge birimlerinin gerçek değeri işletmenin büyümesi ve varlığını koruyabilmesi için geliştirdiği yenilik ve icatların ortaya konulma sürecinde Ar-Ge’nin oynadığı role bakılarak anlaşılabilir (Türkbey, 2002: 195). İşletmelerin entelektüel sermaye yatırımlarının büyük kısmını oluşturan üretim yatırımları ve geliştirme yatırımlarında (Lentjushenkova ve Lapina, 2014: 55-56) Ar-Ge çalışmaları ilgi ve dikkatle yönetilerek yoğunlaşması gereken faaliyetlerdendir

2.2.4.3. Müşteri Sermayesi

İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri müşterilere satma amacıyla üretmektedirler. Geçmiş dönemlerde aynı şehir ya da semtlerde yaşayan insanlardan oluşan müşteri profili ulaşım ve iletişim sistemleriyle birlikte gelişmiştir. Böyle bir ortamda kaliteli mal ve hizmet üreterek müşteri memnuniyetinin sağlanması işletmelerin temel hedeflerinden biri haline gelmiştir. Dolayısıyla her sadık müşteri işletmeler açısından ilişkisel bir sermaye değeri taşımaya başlamıştır (Kutlu, 2009: 246). Bu bağlamdan yola çıkılarak müşteri sermayesi unsurunun bilimsel çalışmalarda “ilişkisel sermaye” olarak ele alınabildiği görülmektedir. Bunun yanında müşteri sermayesi bazı dışsal getirilere paralel olarak şekillenen bir sermaye olarak nitelendirilmektedir (Göksel ve Baytekin, 2008: 88). Genel olarak müşteri sermayesinin temel içeriğini müşteri ilişkileri ve pazarlama süreçleri yoluyla edinilen bilgiler oluşturduğu için müşteri sermayesi işletmelerin en zor ulaştıkları sermaye türü olarak değerlendirilmektedir.

Entelektüel sermayeyi oluşturan bileşenlerden birisi olan müşteri sermayesi, işletmelerin sahip oldukları müşteriler ile ilişkilerine atfedilen bir değerdir (Göksel

ve Baytekin, 2008: 81). İlk entelektüel sermaye araştırmacılarından olan Stewart (1997: 123) müşteri sermayesini “işletmelerin iş yaptıkları insanlar ile olan ilişkilerinin değeri” şeklinde tanımlamıştır. Müşteri sermayesi, müşteriler ile işletmeler arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan bir sermaye olarak ifade edilmektedir (Cegarra ve Polo-Sanchez, 2008: 1614). İşletmeler açısından müşteri sermayesi yüksek katma değere sahip olan ve yeri zor doldurulabilen bir unsurdur (Özdemir ve Balkan, 2010: 116). Müşteri sermayesini oluşturan unsurların başında müşteri memnuniyeti gelmektedir (Wang ve Chang, 2005: 225). Müşteri memnuniyetinin ön planda tutulmasıyla elde edilen müşteri sermayesi işletmelere ciddi bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Yaseen vd., 2016: 173). Bu nedenle işletmeler örgütlerine ve çalışanlarına yaptıkları gibi müşterilerine de yatırım yapmak (Yereli ve Gerşil, 2005: 20), müşteri memnuniyetini ve kalıcılığını sağlamak için girişimlerde bulunmak zorundadırlar (Ahangar (2011: 92-94).

Müşterisi bulunan her şirketin müşteri sermayesi bulunmakta olup (Stewart, 1997: 202), müşteriler işletmelerin piyasadaki faaliyetlerine yön veren unsurlar içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle işletmelerin faaliyetlerine etkileyen müşteri unsurunu işletmenin öz değerleri içerisine dâhil etmeleri önemli bir husustur (Karacan, 2004: 188). Bunun yanında müşteri sermayesi hem alıcı hem de satıcıların birlikte sahip oldukları bir varlık olduğu için müşteri sermayesinin büyütülmesi sadece satıcıların değil, aynı zamanda alıcıların da yararına olan bir durumdur (İşevi ve Çelme, 2005: 262).

İşletmeler açısından hayati önem taşıyan müşteriler önemli bir çevre bileşenidir. Çünkü işletmelerin varlıklarını ve finansal başarılarını devam ettirebilmeleri müşteri beklentilerinin karşılanması ve tatmin edilmesine, diğer bir ifade ile müşteri sermayesinin oluşturulmasına bağlıdır (Engström vd., 2003: 302; Güngör, 2009: 65 vd.). Bunun sağlanabilmesi için de işletmelerin öncelikli olarak mevcut müşterilerin bağlılıklarını arttırmaları (Yörük ve Erdem, 2008: 400), bunun yanında yeni müşteriler kazanmak için stratejiler geliştirilmesi oldukça önemlidir. Söz konusu unsurların farkına varmış olan işletmeler müşteri beklentilerini başarıyla karşılamaya odaklanmış ve müşteri sermayelerini artırmayı amaçlayarak (Dumay ve Garanina, 2013: 18) faaliyetlerini sürdürmeye başlamıştır. Ayrıca müşteri sermayesi de tıpkı

insan sermayesi gibi işletmelerin sahipliği altında bulunmayan bir sermaye türüdür. Bu nedenle işletmelerin mümkün olduğu kadar müşteri sermayesini yapısal sermayenin bir parçası haline getirmeleri gerekmektedir (Göksel ve Baytekin, 2008: 89). Müşteri sermayesinin yöneticilerin değerlendirmelerinde önemli bir stratejik değere sahip olduğu, rekabetçi avantaj sağlayarak organizasyonel performansı olumlu etkilediği bilimsel araştırmalarda gözlenmiştir (Lopes-Costa ve Munoz-Canavate, 2015: 71) ve bu bağlamda müşteri ihtiyaçlarının tespiti, iletişim kurularak sadakatlerinin sağlanması, pazarlama süreçlerinde ve sonrası hatırlanmalarda geri bildirimlerin önemli olduğu belirtilmiştir.

Müşteri sermayesinin oluşturulması ve denetlenmesi yapısal sermaye ve insan sermayesi kadar kolay değildir. Bunun temelinde müşteri sermayesinin yapısal sermaye ve insan sermayesi gibi doğrudan kontrol edilebilen bir yapıya sahip olmaması yatmaktadır (Görmüş, 2009: 66). Bununla birlikte, stratejik değerlendirme, strateji geliştirme ve çeşitlendirme, kıyaslama, dış paydaşlarla iletişim gibi amaçlarla işletmeler müşteri sermayelerini belirleyebilmek isteyebilmektedir (Marr, Gray ve Neely, 2003: 455). Müşteri sermayesi entelektüel sermaye içerisinde yer alan en belirgin unsurdur. Sahip olunan müşteri sermayesi piyasa payı, müşteriye elinde tutma ya da kaçırma oranları, müşteri başına edilen kar oranları (Karacan, 2004: 189), bunun yanında müşteri tatmin araştırmaları gibi çalışmalar ile müşteri sermayesi gözlenebilmektedir (İşevi ve Çelme, 2005: 262). Müşteri sermayesini belirlemede kullanılan söz konusu parametreler işletmelerin pazar paylarını belirleyen (Eren-Gümüştakin, 2004: 206) somut olmayan varlıklar olarak değerlendirilmektedir. Brooking (1998) dağıtım kanalları, ticari markalar ve franchising anlaşmalarını işletmelerin entelektüel sermayelerini oluşturan pazar varlıkları içerisinde ifade etmiştir (Demirkol, 2007: 59).

2.2.4.3.1. Dağıtım Kanalları

Herhangi bir mal ya da hizmetin ilk üretim noktasından son kullanıcıya ulaştırılması esnasında izlenen yollar “dağıtım kanalları” şeklinde tanımlanmaktadır. Dağıtım sistemlerinin aktif olarak faaliyette bulunabilmeleri için bazı araçlara gereksinim duyulmaktadır. Dağıtım kanallarında yer alan söz konusu araçlar perakendeciler, toptancılar, üreticiler, acenteler ve tüketiciler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Dağıtım

kanalları hem ülkelerin hem de işletmelerin ekonomileri açısından vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Öz, 2008: 1). Bunun yanında dağıtım kanalları pazarlama sisteminin en kritik unsurları arasında yer almaktadır. Çünkü dağıtım kanalları içerisinde yer alan aracılar hem yeni ürünleri tüketicilere ulaştırarak kar elde etmekte hem de ürünlerin tüketicilere çabuk, kolay ve arzu edilen biçimde ulaştırılmasına katkı sağlamaktadırlar (Özdemir, 2005: 115).

Müşteri sermayesi kapsamında değerlendirilen işletme dağıtım kanalları (Yılmaz vd., 2005: 96; Kurt, 2008: 35), Brooking (1998)'e göre, entelektüel sermaye bileşenlerinden pazar varlıkları içerisinde yer almaktadır (Demirkol, 2007: 59). Müşteri entelektüel sermayesini oluşturan tüm bileşenler işletmelerin müşteri grupları üzerinde değer yaratıcı bir etkiye sahip olup, söz konusu bileşenlerden birisi de işletmelerin dağıtım kanallarıdır. Çünkü sahip olunan dağıtım kanallarının niteliği işletmelerin piyasada rekabet edebilme güçlerini geliştirmekte ticari değer oluşumuna katkı sağlamaktadır (Kurt, 2008: 42).

2.2.4.3.2. Ticari Marka Değeri ve Franchising Anlaşmaları

Pazarlama sistemlerinin gelişim süreçleri incelendiği zaman ilk dönemlerde hâkimiyetin üreticilerde olduğu görülmektedir. Nitekim ilk dönemlerde üreticiler ne istersem, ne kadara satarsam, ne kadar üretebilirsem felsefesiyle müşterilere yaklaşmıştır. Ancak sanayi devriminin ardından markalaşma, kitlesel üretim ve üretim çeşitliliği gibi unsurlara paralel olarak üreticilerin ellerinde tuttıkları pazarlamadaki belirleyicilik gücü tüketicilerin eline geçmiştir. Bu noktadan sonra müşteriler işletmelerin temel odak noktaları haline gelmiş, pazarlama stratejileri müşteriler üzerine kurulmuş, işletmeler müşteriler sayesinde ayakta kalmaya başlamışlardır (Göksel ve Baytekin, 2008: 89). Müşterilerin ticaretteki etkin unsur olması işletmeleri ürünlerini rakiplerinden farklılaştırmaya, firmalarına sadık müşteri kitleleri oluşturmaya ve markalaşma çalışmaları gerçekleştirmeye yöneltmiştir.

Marka, işletmelerin müşteri sermayesini oluşturan bir bileşendir (Yılmaz vd., 2005: 96). Tüketicilerin markalaşan ürünleri tercih ettikleri, markalaşan işletmelerin oluşturdukları marka bağlılığı etkisiyle rekabet gücü elde ettiği, pazarda uzun süre konumlarını koruyabildikleri bilinmektedir (Thompson, Newman ve Liu, 2014:

2438-2439). İşletmelerin oluşturdıkları marka değeri sağladığı olumlu etkileri yüzünden işletmelerin entelektüel sermayelerinde karlı ve işlevsel bir unsur olarak ele alınmaktadır.

Franchising ise sözcüğü ticari ve ekonomik bağlamda muafiyet, isim hakkı, özel satış hakkı gibi sözcüklerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Franchising sisteminde birbirinden hukuki açıdan bağımsız iki taraf bulunmaktadır. Söz konusu taraflar bir markanın finansörü ve isim ya da işletme kullanım hakkını satın alan bireylerdir. Franchising anlaşmalarında karşılıklı hak ve sorumluluklar getiren sözleşme imzalanmaktadır. Sözleşme sürecinde imtiyazı alan kişi imtiyazı veren kişiye marka ya da sistemi kullanma karşılığında belli bir bedel ve/veya kar içerisinde belli bir miktarı yüzde olarak ödemektedir. Bu süreçte imtiyaz veren kişinin imtiyaz alan kişiye idari, pazarlama, mali, teknik ve eğitim alanda hizmetler sağlamaktadır (Küçük, 2011: 19-20).

Franchising anlaşmaları işletmelerin amaçlarına ulaşma, artan rekabet ortamında büyüme ve kar düzeylerini arttırmaya yönelik olarak kullanılan uygulamalar arasında yer almaktadır. Franchising vasıtasıyla uluslararası veya ulusal ölçekte piyasa değerini ispatlamış olan firmalardan isim hakkı yoluyla destek ve güvence alan işletmeler (Aslanoğlu, 2007: 71) pazarlama ve reklam maliyetlerini azaltma, rekabet gücünü artırma, satın alma alışkanlıkları oluşmuş hedef kitlelerine hitap etme gibi avantajlar sağlamaktadır.

2.2.5. Entelektüel Sermaye İle İlgili Çalışmalar

Modern işletmecilik anlayışında organizasyonların büyümesinin yanında yenilenmesine ve piyasada diğer rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlamada entelektüel sermaye önemli bir unsur halini alırken (Koç, 2009: 203) işletmelere birçok fayda sağlayabildiği vurgulanmıştır (Marr, Gray ve Neely, 2013: 441). Dolayısıyla entelektüel sermayenin ekonomik ve sosyal bağlamda önemli etkileri olduğu gözlenerek entelektüel sermayeye ilişkin bilimsel araştırmalar yapılmıştır. Entelektüel sermayenin araştırıldığı çalışmalarda; yönetim ve yeni ekonomi içerisinde entelektüel sermayenin rolü (Guthrie, 2001), firmaların entelektüel sermayeyi ölçme nedenleri (Marr, Gray ve Neely, 2003), entelektüel sermayenin

ölçülmesi (Chen, Zhu ve Yuan Xie, 2004), yıllık entelektüel sermaye raporlamalarının incelenmesi (Abeysekera ve Guthrie, 2005), işletmelerin gönüllü entelektüel sermaye raporlamaları (Guthrie, Petty ve Ricceri, 2006), işletmelerdeki entelektüel sermayenin incelenmesi (Chu vd., 2006), otel işletmelerinde entelektüel sermaye ve finansal performansa etkileri (Rudež ve Mihalič, 2007), işletmelerdeki entelektüel sermaye yönetimleri (Ölçer ve Şanal, 2007), entelektüel sermayenin değer zinciri içindeki yerinin ve önemi (Ölçer ve Şanal, 2007), otel işletmelerinde entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi (İsa vd., 2008), entelektüel sermaye ile yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkide organizasyonel öğrenme kapasitesinin aracılık etkisi (Hsu ve Fang, 2009) incelenmiştir. Entelektüel sermayenin ölçüm yöntem ve kriterlerinin belirlenmesi (Özevren ve Yıldız, 2010), entelektüel sermayenin ölçülmesi için bir model oluşturma ve entelektüel sermaye ile pazar değeri oranı arasındaki ilişki (Bozbura ve Toraman, 2010), entelektüel sermaye bileşenlerinin işletmelere sağladığı katkılar (Özdemir ve Balkan, 2010), entelektüel sermaye ile finansal performans arasındaki ilişki (Ahangar, 2011), entelektüel sermayenin rekabet avantajı üzerindeki rolü (Demir ve Demirel, 2011), e-ticaret stratejisinde entelektüel sermaye etkeninin rolü (Oğuztürk ve Alparslan, 2011), entelektüel sermayelerinin işletme performanslarına etkileri (Şahin ve Alabay, 2011), entelektüel sermaye ile rekabetçilik ve yenilikçilik ilişkileri (Ergun ve Yılmaz, 2013), entelektüel sermayenin örgüt performansı üzerindeki etkisi (Yanar, 2013), entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişki (Erdoğan ve Dönmez, 2014), özel sektörü ve kamu sektöründe entelektüel sermaye ve boyutlarının incelenmesi (Yeganeh vd., 2014), olumlu psikolojik sermaye, entelektüel sermaye ve sosyal sermaye arasındaki ilişki (Tamer, Dereli ve Sağlam, 2014), entelektüel sermayeleri ile örgütsel imajları arasındaki ilişki (Şahin, Akan ve Başar, 2014), entelektüel sermaye yatırımlarının sınıflandırılması (Lentjushenkova ve Lapina, 2014), örgüt kültürü ile entelektüel sermaye arasındaki ilişki (Ferreira, 2014), entelektüel sermayenin iş doyumu ve örgütsel çekicilik üzerindeki etkisi (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015), entelektüel sermaye ile değer üretimi arasındaki ilişki (Bchini, 2015), yüksek öğretimdeki insan sermayesi ve organizasyonel performans arasındaki ilişki (Zlate ve Enache, 2015), inovasyon, bilgi akışı ve entelektüel sermaye arasındaki ilişki (Užienė, 2015), banka performanslarında entelektüel sermaye

verililiği (Meles vd., 2016), entelektüel sermayenin rekabetçi avantaj etkisi (Yaseen, Dajani ve Hasan, 2016) gerçekleştirilen diğer entelektüel sermaye araştırmalarıdır.

Otel işletmelerinde entelektüel sermayenin incelendiği çalışmalara bakıldığında entelektüel sermayenin oluşumunun incelenmesi (Paksoy ve Öztürk, 2006), otel işletmelerinde entelektüel sermayenin verimliliği (Pulic, Kolakovic ve Jelcic, 2009), konaklama işletmelerinde entelektüel sermaye unsurlarının incelenmesi (Altunoğlu ve Demir, 2012) ve örgüt kültürü ile entelektüel sermaye arasındaki ilişki (İpçioğlu ve Şahin, 2012) çalışmalarına rastlanılmaktadır. Ayrıca entelektüel sermaye ve örgüt performansı ilişkisi (Kurgun ve Akdağ, 2013), entelektüel sermaye ile organizasyon performansı arasındaki ilişki (Lopes-Costa ve Munoz-Canavate, 2015) hususlarının ele alındığı belirlenmiştir. Entelektüel sermaye unsurunun ele alındığı çalışmalar araştırılmış ve ulaşılan yayınlar uluslararası ve ulusal alanyazında yayımlanma durumlarına göre detaylı bilgileriyle Tablo 4.'de sıralanmıştır.

Tablo 4. Entelektüel Sermaye İle İlgili Çalışmalar

Uluslararası Alanyazında Yayımlanmış Çalışmalar
Abeysekera ve Guthrie, 2005.
Araştırma Sri Lanka'nın yıllık entelektüel sermaye raporlamalarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 30 firmanın 3 yıllık raporlamaları içerik analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda ilgili zaman diliminde en fazla raporlanan entelektüel sermaye kategorisinin dış sermaye, sonraki kategorinin insan sermayesi olduğu gözlenmiştir.
Ahangar, 2011.
Araştırma entelektüel sermaye ile finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında İran'daki bir şirketin karlılık, personel üretkenliği, satışlarda büyüme gibi verileri incelenmiştir. Elde edilen veriler çoklu regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda şirketin entelektüel sermaye performansı ve karlılığı arasında ilişki ile işgören üretkenliği ve satışlardaki büyüme ilişkilerine yönelik bilgiler verilmiştir. Ampirik veriler şirket entelektüel performansının karlılık ve üretkenliği açıklayabildiğine işaret etmiştir.
Bchini, 2015.
Araştırma Tunus imalat sektöründeki işletmelerde entelektüel sermaye ile değer üretimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 104 işletmeden elde edilen geçerli anketler ve 5 farklı işletmeden 10 yöneticiyle gerçekleştirilen mülakat yoluyla elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda entelektüel sermaye ile değer üretimi arasında olumlu yönde anlamlı

bir ilişki olduğu, şirketlerin değer üretimi entelektüel sermaye boyutları konusunda gerekli girişimleri gerçekleştirerek artırmayı amaçladığı gözlenmiştir.
Chen, Zhu ve Yuan Xie, 2004.
Araştırma entelektüel sermayenin ölçülmesi konusunda yeni bir model önerisinde bulunulması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında bir model oluşturulmuş ve ileri teknoloji şirketlerinde empirik bir araştırma ile sorgulanmıştır. Araştırmada girişimcilere, genel müdürlere ve üst düzey yöneticilere uygulanan anketten elde edilen 31 geçerli geri dönüşten yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda entelektüel sermaye insan sermayesi, yapısal sermaye, inovasyon sermayesi ve müşteri sermayesi bileşenlerine göre sorgulanmış ve bileşenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
Chu vd., 2006.
Araştırma Tayvan Endüstriyel Teknoloji Araştırma Enstitüsü'nün verileri yoluyla işletmelerdeki entelektüel sermayenin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında enstitünün 1973-2003 yılları arasındaki verileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda entelektüel sermayenin araştırma ve geliştirme organizasyonlarında değer üretimi süreçlerinde ve stratejik birikimlerinde yüksek düzeyde etkili olduğu gözlenmiştir.
Ferreira, 2014.
Araştırma örgüt kültürü ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Portekiz teknoloji, sağlık ve hizmet sektörlerinde çalışan 401 katılımcıya uygulanan anketler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda algılanan örgüt kültürleri ile entelektüel sermaye ölçümleri arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur.
Guthrie, 2001.
Araştırma yönetim ve yeni ekonomi içerisinde entelektüel sermayenin rolü arasındaki etkileşimi ele almak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında ilgili alanyazın taranmıştır. Konu ile ilgili tanımlar, kavramlar ve kavramsal ilişkiler ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda içerik özetlenmiş ve geleceğe yönelik önerilerde bulunulmuştur.
Guthrie, Petty ve Ricceri, 2006.
Araştırma gönüllü entelektüel sermaye raporlamaları konusunda Hong Kong ve Avustralya'nın kıyaslanması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Avustralya'dan 50 ve Hong Kong'dan 100 şirketin entelektüel sermayelerine ilişkin genel açıklamaları incelenerek içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda açıklamaların nicelden daha çok nitel yönde içerik taşıdığı, açıklamaların seviyesinin şirketlerin büyüklüğüne göre değiştiği gözlenmiştir. Araştırmada eğitimi ve profesyonel çalışanların uygulamalarını kapsayan çalışan yetkinliğin işletmenin temel gelir unsuru olduğu (s. 259) belirtilmiştir.
Hsu ve Fang, 2009.
Araştırma entelektüel sermaye ile yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkinin organizasyonel öğrenme kapasitesinin aracılık etkisi ile birlikte incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Tavyan’da görüşmeler ve anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. 7 proje müdürü ile görüşme gerçekleştirilmiş, ardından 229 firmaya anket uygulanıp 13 geçerli geri dönüş sağlanmıştır. Araştırma sonucunda insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin yeni ürün geliştirme performansını organizasyonel öğrenme kapasitesi yoluyla olumlu yönde etkilediği, yapısal sermayenin organizasyonel öğrenme kapasitesini olumlu yönde etkilemesine rağmen yöneticilerin yapısal sermayenin yeni ürün geliştirmede olası olumsuz etkilerini dikkatle ele aldığı gözlenmiştir.
Isa vd., 2008. Araştırma Malezya otel işletmelerinde entelektüel sermaye ve bilgi yönetiminin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yedi farklı otelin insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yapısal sermaye ve insan sermayesinin bilgi yönetiminde önemli olduğu, otellerdeki entelektüel sermaye gelişmelerinin oteller tarafından yapılan derecelendirmeleri karşılar düzeye gelmesinin gerektiği ifade edilmiştir.
Lentjushenkova ve Lapina, 2014. Araştırma işletmelerdeki entelektüel sermaye yatırımlarının sınıflandırılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma ilgili kavram ve unsurlar arasındaki ilişkilerin literatürden taranıp derlenmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda 11 alt boyutun kategorize edildiği üç sınıflandırma entelektüel sermaye üretim yatırımları, koruma yatırımları ve geliştirme yatırımları şeklinde sunulmuş, ileri çalışmalar için araştırmacılara öneriler sunulmuştur.
Lopes-Costa ve Munoz-Canavate, 2015. Araştırma otel işletmelerinde ilişkisel entelektüel sermaye ile organizasyon performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Portekiz’de 167 otelde anket uygulaması ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ilişkisel entelektüel sermayenin yöneticilerin değerlendirmelerinde önemli bir stratejik değere sahip olduğu, rekabetçi avantaj sağlayarak organizasyonel performansı olumlu etkilediği gözlenmiştir. İlişkisel sermaye açısından müşteri ihtiyaçlarının tespiti, iletişim kurularak sadakatlerinin sağlanması, pazarlama süreçlerinde ve sonraki hatırlanmalarda geri bildirimlerin önemli olduğu, genel olarak otel işletmelerinde örgütsel performansta entelektüel sermayenin önemli olduğu ifade edilmiştir.
Marr, Gray ve Neely, 2003. Araştırma firmaların entelektüel sermayeyi ölçme nedenlerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında literatür taranarak elde edilen 707 çalışma incelenmiş ve kategorize edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar stratejik değerlendirme, strateji geliştirme ve çeşitlendirme, kıyaslama, dış paydaşlarla iletişim vb. kategoriler ile tablo halinde kategorize edilmiştir.
Meles vd., 2016.

Araştırma banka performanslarında entelektüel sermaye verililiğinin etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Amerika’da 5749 bankanın 2005-2012 yılları arası performansları incelenerek gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda entelektüel sermayenin bankalarda finansal performansı olumlu yönde etkilediği, insan sermayesinin bu etkilemeler içerisindeki düzeyinin diğer entelektüel sermaye bileşenlerinden fazla olduğu gözlenmiştir.
Pulic, Kolakovic ve Jelcic, 2009. Araştırma otel işletmelerinde entelektüel sermayenin verimliliğini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında entelektüel sermayenin bileşenleri, stratejik yönetim ve verimlilik ilişkisi ile entelektüel sermayenin ölçüm programlarıyla ilgili kavramsal bilgiler verilmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilere ve konuyla ilgili araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.
Rudež ve Mihalič, 2007. Araştırma Slovenya otel işletmelerinde entelektüel sermayenin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca entelektüel sermaye firma performanslarına etkisi yönüyle incelenmiştir. Araştırma kapsamında 69 otel işletmesine anket gönderilmiş, 36 geçerli geri dönüş sağlanmıştır. Araştırma sonucunda tüm entelektüel sermaye boyutları finansal performansı etkilerken, son müşteri ilişkileri boyutunun finansal sonuçları güçlü şekilde doğrudan etkilediği gözlenmiştir.
Tamer, Dereli ve Sağlam, 2014. Araştırma organizasyonlardaki olumlu psikolojik sermaye, entelektüel sermaye ve sosyal sermaye arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma İstanbul’da farklı sektörlerde çalışan 292 yönetici ve çalışana uygulanan anketler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Veriler yapısal eşitlik modellemesiyle incelenmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik sermayenin esneklik ve öz-yeterlilik boyutlarının sosyal sermayeyi etkilediği (s. 970), umut ve iyimserliğin sosyal sermaye üzerinde etkisiz olduğu, iyimserlik, umut ve esneklik arasında bir ilişki olmadığı, öz-yeterliliğin entelektüel sermayeyi etkileyen tek boyut olduğu ortaya konulmuştur.
Užienė, 2015. Araştırma inovasyon, bilgi akışı ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma literatürdeki ilgili bilgilerin derlenmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda inovasyon, bilgi akışı ve entelektüel sermaye arasındaki muhtemel ilişkiye yönelik değerlendirme ve çıkarımlarda bulunulmuştur.
Yaseen, Dajani ve Hasan, 2016. Araştırma entelektüel sermayenin rekabetçi avantaj etkisini Ürdün telekomünikasyon şirketlerinde incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Ürdün’deki üç telekomünikasyon şirketinden 199 yönetici, danışman ve profesyonelle anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda ilişkisel ve yapısal sermaye boyutu rekabetçi avantaja etki ederken,

insan sermayesinin rekabetçi avantaja doğrudan anlamlı bir etkisi olmadığı gözlenmiştir.
Yeganeh vd., 2014.
Araştırma İran özel sektörü ve kamu sektöründe entelektüel sermaye ve boyutlarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Tahran’da 100 işletmeye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda sigorta şirketleri sahipliğinin insan sermayesi ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu, diğer entelektüel sermaye boyutları ile anlamlı ilişkisi olmadığı, özel sektörden sigorta sahipliğinin entelektüel sermayede anlamlı bir farklılık sağladığı gözlenmiştir.
Zlate ve Enache, 2015.
Araştırma yüksek öğretimdeki insan sermayesi ve organizasyonel performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Romanya’da özel ve kamu üniversitelerin araştırmacı üyelerine uygulanan anketler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 285 katılımcıdan veriler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda insan sermayesinin organizasyonel performansı etkilediği, yüksek öğretimde insan sermayesinin rekabetçi üstünlükler noktasında en önemli unsurlar biri olduğu gözlenmiştir.
Ulusal Alanyazında Yayımlanmış Çalışmalar
Adıgüzel ve Kayadibi, 2015.
Araştırma entelektüel sermayenin iş doyumu ve örgütsel çekicilik üzerindeki etkisinin kişi-örgüt uyumu sürecinde incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 330 hastane çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda entelektüel sermayenin iş doyumu ve örgütsel çekicilik üzerinde olumlu etkisi olduğu gözlenmiştir.
Altunoğlu ve Demir, 2012.
Araştırma konaklama işletmelerinde entelektüel sermaye unsurlarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Kuşadası ilçesindeki konaklama işletmelerine anket uygulanmıştır. 51 yöneticiden ankete ilişkin dönüş sağlanmıştır. Araştırma sonucunda entelektüel sermaye bileşenlerinin kendi aralarında ilişkiler ve bu değişkenlerinden faaliyet yılları gibi unsurlarla ilişkileri ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda turizm işletmelerinde müşteri sermayesi ile yapısal sermaye arasında ve insan sermayesi ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu (s. 309) gözlenmiştir.
Başar, Şahin ve Akan 2014.
Araştırma okulların entelektüel sermayeleri ile örgütsel imajları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında ilköğretim okullarında görev yapan 441 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda okulların entelektüel sermayeleri ile örgütsel imajları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Okulların entelektüel sermayeleri arttıkça örgütsel imajlarının olumlu yönde geliştiği gözlenmiştir.
Bozbura ve Toraman, 2010.
Araştırma entelektüel sermayenin ölçülmesi için bir model oluşturmak ve entelektüel

sermaye ile pazar değeri oranı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Türkiye’de çeşitli firmaların kurucularına, yöneticilerine, genel müdürlerine vb. deneyimli iş hayatında bulunan insanlara anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma elde edilen 71 geçerli anketin verileriyle tamamlanmıştır. Araştırma sonucunda firmaların insan sermayesi ve ilişkisel sermayeleri ile pazar değerleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.
Demir ve Demirel, 2011.
Araştırma entelektüel sermayenin rekabet avantajı üzerindeki rolünün incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.*Araştırma ilgili yazın taranarak konuya ilişkin kavram ve ilişkilerin ifade edilmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir.*Araştırma sonucunda entelektüel sermayenin rekabet avantajı üzerindeki önemli etkisi olduğu belirtilmiştir.
Erdoğan ve Dönmez, 2014.
Araştırma entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında imalat sektöründeki 7 işletmenin 2008-2011 arası panel verileri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda insan sermayesi ve yapısal sermayenin verimliliği olumlu yönde etkilediği görülmüştür.
Ergun ve Yılmaz, 2013.
Araştırma entelektüel sermaye ile rekabetçilik ve yenilikçilik ilişkilerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında ilgili yazın taranarak elde edilen kavramsal bilgi ve ilişkiler derlenmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerde başarı için entelektüel sermaye, rekabetçilik ve yenilikçilik konuların önemine ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur.
Erkanlı, ve Karsu, 2012.
Araştırma entelektüel sermayenin değer zinciri içindeki yerinin ve öneminin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında kavramlara ve ilişkilerine yönelik ilgili yazın taranıp elde edilen bilgiler derlenmiştir. Araştırma sonucunda değer zincirinde entelektüel sermaye bileşenlerini yeri sorgulanmış ve değerlendirmelerde bulunulup öneriler sunulmuştur. Araştırmacılar (s. 232-233) rekabetçi pazar koşullarında değer üretme ve müşteri odaklı olmak kaydıyla yüksek performanslar sergilemek için işletmelerin entelektüel sermayelerin artırmalarının, etkin ve verimli kullanmalarının zorunlu olduğunu ifade etmiştir.
İpçioğlu ve Şahin, 2012.
Araştırma konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında otel işletmelerine ulaştırılan anketlerden sağlanan 118 geçerli anket verilerine analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ve entelektüel sermaye arasında anlamlı bir ilişki olduğu, risk alma, belirsizlikle başa çıkabilme, güce riayet ve işbirliği boyutları ile entelektüel sermaye boyutlarını arasında güçlü ilişkiler bulunduğu gözlenmiştir.
Kurgun ve Akdağ, 2013.

Araştırma otel işletmelerinde entelektüel sermaye ve örgüt performansı ilişkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Akdeniz bölgesi otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma 217 otel yöneticisinden elde edilen geçerli anketlerin verileri ile gerçekleştirilmiş, veriler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir.

Araştırma sonucunda müşteri sermayesi ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı, yapısal sermaye ile performans arasında nispeten daha düşük düzeyde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. İnsan sermayesi ile performans arasında ise negatif yönlü bir ilişki gözlenmiştir.

Oğuztürk ve Alparslan, 2011.

Araştırma e-ticaret stratejisinde entelektüel sermaye etkeninin rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma ilgili alanyazının taranıp konuya ilişkilerin kavram ve ilişkilerin ifade edilmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda elektronik ticaret ve entelektüel sermaye ilişkisinin önemine yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur. Araştırma sonucunda yeni değerler üretme ve rekabet gücü geliştirme hususunda entelektüel sermayenin kaynakları etkin kullanmak için etkili bir gereksinim olduğu (s. 165-166) vurgulanmıştır.

Ölçer ve Şanal, 2007.

Araştırma işletmelerdeki entelektüel sermaye yönetimlerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında 94 büyük ölçekli sanayi işletmesi yöneticisine uygulanan anketten elde edilen veriler kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda işletmelerin entelektüel sermaye yönetimine önem verdiklerini ve bileşenleri geliştirme konusunda çaba harcadıklarını görülmüştür.

Özdemir ve Balkan, 2010.

Araştırma entelektüel sermaye bileşenlerinin işletmelere sağladığı katkıları incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında savunma sanayinde faaliyet gösteren işletmelerden 81 yöneticiye uygulanan anketlerden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda entelektüel sermayenin işletmelerde müşteriler ile oluşturulan bağları güçlendirdiği ve iletişim becerilerini geliştirdiği (s. 120), özellikle yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin işletmelere önemli katkılar sağladığı gözlenmiştir.

Özevren ve Yıldız, 2010.

Araştırma entelektüel sermayenin ölçüm yöntem ve kriterlerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırma kapsamında yazın taramasından elde edilen 35 makale içerik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma sonucunda en çok kullanılan yöntemin algısal ölçüm yöntemi olduğu, kriter olarak ise insan sermayesinde yetenek ve eğitim, yapısal sermayede bilgi sistem altyapısı ve entelektüel mülkiyet, müşteri sermayesinde ise memnuniyet ve müşteri ilişkilerinin öne çıktığı gözlenmiştir. Bununla birlikte, (s. 284-285) yetenek, iş bilgisi, eğitim, işgören memnuniyet düzeyi gibi unsurların entelektüel sermaye gelişimi için önemli etkenler olduğu belirtilmiştir

Paksoy ve Öztürk, 2006.
Araştırma otellerde entelektüel sermayenin oluşumunun incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında GAP bölgesinde 50 otelin sahipleri, yöneticileri ve ön büro görevlileriyle yapılan anketlerden elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin entelektüel sermaye unsurları olan insan sermayesi, yapısal ve müşteri sermayesi oluşumu sürecinin yeterli seviyede olmadığı ifade edilmiştir.
Şahin ve Alabay, 2011.
Araştırma Kobi'lerin entelektüel sermayelerinin işletme performanslarına etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında İmkb'ye kayıtlı Kobi niteliğindeki işletmelerin 2008-2010 verilerinden yararlanılmıştır. Verilere korelasyon ve çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışma sonucunda entelektüel sermaye katsayılarının piyasa değeri ve karlılık hususunda önemli etkileri olduğu ortaya konulmuştur.
Yanar, 2013.
Araştırma entelektüel sermayenin örgüt performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma ilgili yazın taranarak konuya ilişkin kavram ve ilişkilerin ifade edilmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda entelektüel sermayenin örgüt performansına etkilerine yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur. Araştırmacı (s. 93) entelektüel sermayenin örgütsel performansa karkısı olduğunu belirtmiştir.

Entelektüel sermayeye ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde; yönetim ve ekonomi içerisinde entelektüel sermayenin yerinin tanımlandığı, işletmelerin entelektüel sermayeyi ölçme yöntemlerinin stratejik sonuçlarının ele alındığı, dış sermaye ve insan sermayesinin entelektüel sermaye bağlamındaki öneminin incelendiği görülmüştür. Entelektüel sermayenin işletme performansını olumlu yönde etkilediği, tüketicilerde kalite ve güven algısı oluşturduğu, finansal performansı artırdığı, yapısal sermaye ve insan sermayesinin bilgi yönetiminde önemli olduğu ortaya konulmuştur. İnsan sermayesinde yetenek ve eğitim, yapısal sermayede bilgi sistem altyapısı ve entelektüel mülkiyet, müşteri sermayesinde ise memnuniyet ve müşteri ilişkileri olduğu, insan sermayesi ve ilişkisel sermayeleri ile pazar değeri arasında anlamlı ilişki olduğu, rekabet gücü geliştirme hususunda entelektüel sermayenin kaynaklarını etkin kullanmanın bir gereksinim olduğu belirtilmiştir. Ayrıca entelektüel sermayesi gelişmiş işletmelerin yenilikçilik ve öngörü yeteneklerinin yüksek olduğunu, yeni değerler üretme, risk alma, belirsizlikle başa çıkabilme, güce riayet ve işbirliği boyutları ile entelektüel sermaye boyutlarını

arasında güçlü anlamlı ilişkiler bulunduğu belirtilmiştir. Örgüt imajını olumlu etkilediği, öğrenen örgüt, iş doyumu ve örgütsel çekicilik üzerinde entelektüel sermayenin olumlu etkisi olduğunu gözlenmiştir. Gerçekleşen araştırmalar incelendiğinde liderlik davranışının entelektüel sermaye üzerindeki etkisi ile entelektüel sermayenin duygusal emek ve yenilikçi iklim üzerindeki etkisinin otel işletmelerinde incelenmediği belirlenmiştir. Ayrıca liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde entelektüel sermayenin aracılık rolünün işletme gerek otel işletmelerinde gerekse diğer işletme ve organizasyonlarda sorgulanmadığı gözlenmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE YENİLİKÇİ İKLİM

Duygusal emek, işletmelerde çalışanların görevlerini yerine getirirken gerçekleştirmek zorunda oldukları duygu sergileme davranışlarını ifade etmektedir. Yenilikçi iklim ise işletmelerdeki çalışma ortamında oluşan yeni fikir, süreç ve davranışlara açık olma, yeniliklere eğilimli ve yenilikle uyumlu olma durumunu açıklayan örgütsel bir kavramdır. Bu kısımda duygusal emek ve yenilikçi iklim unsurlarına yönelik kavramsal bilgiler ele alınmıştır.

3.1. DUYGUSAL EMEK

Sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan klasik dönem yaklaşımına göre duygular, iş yaşamında uzak durulması gereken öznel durumlar olarak değerlendirilmiştir. Tayloristik yaklaşım insanlar birer makine gibi ele alınmış ve farklı uygulamalar yoluyla verimliliklerini artırmaya dönük çalışmalar göz ardı edilmiştir. Max Weber'in bürokrasi yaklaşımı, iş ortamında başarıyı yakalayabilmek için duyguların gizlenmesi ve bastırılması gerektiğini savunmuştur. Fakat özellikle hizmet sektörü iş yaşamında duyguların bir gereklilik olduğu zamanla gözlenmiştir. Bu sürece ilişkin ortaya çıkan kavramlardan birisi duygusal emek kavramı olmuştur (Erken, 2016: 12). Geline sosyal ve ekonomik koşullar neticesinde iş yaşamlarında duygulara yönelik bir takım standartlar oluşturulmaya başlanılmış ve belirtilen kapsamdaki davranışlar duygusal emek kavramı ile açıklanmıştır.

Duygular insan deneyiminin önemli bir parçasıdır. 1990'lardan itibaren organizasyonel psikoloji çalışmaları iş davranışları ve sonuçlarının duygusal unsurlarına artarak yönelmektedir. Duygusal süreçlerin motivasyon, iş davranışı, çatışma yönetimi, takım çalışması gibi bireysel ve kolektif birçok durumu etkilemesi duygusal etkenlerin akademik çalışmalarda incelenmesinin sebebi sayılabilir (Mesmer-Magnus, DeChurch ve Wax, 2012: 7).

Hizmet sektöründe müşteri-işgören iletişimde duygular önemli bir unsurdur. Hizmet sağlayıcı, duygusal yansımalarını müşteride memnuniyet oluşturacak biçimde düzenlemekle sorumlu hale gelmiştir. Bu sorumluluğun altında ise rekabet

piyasasında müşteri tatmininin önemi yer almaktadır. Dolayısıyla çalışanlar müşterinin duygularını yönlendirme sorumluluğunu gerçekleştirmek durumundadırlar (Oral ve Köse, 2011: 464). Güngör'e (2009: 170) göre şüphesiz çalışanlar sorumluluklarını yerine getirirken, temel seviyede bazı davranışlarda bulunmak ve bazı duyguları karşı tarafa yansıtmak durumundadırlar. Ancak duygusal emek, bu temel seviyenin üzerinde ve devamlılık gerektiren bir durumu ifade etmektedir. Bu noktada duygusal emeğin etkilerinin dikkatle ele alınması gerekmektedir.

Duygusal emek belirtilen çerçevede, çalışanların içinde olmadığı hisleri sergilemesini mecburi kılma ve eylemlerine uyarlama beklentisidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, içten olmayan duygu durumlarının sergilenmesi zorunluluğu bireyler ve örgütler üzerinde farklı etkiler oluşturabilen bir husustur (Ayana, 2016: 27). Literatürde yer alan çalışmalarda da duygusal emek davranışının birçok olumlu ya da olumsuz sonucu beraberinde getirdiğine vurgu yapılmaktadır. Duygusal emek eylemlerinin olumlu sonuçlarının başında iş doyumu, yüksek performans, motivasyonel artış, kurumsal vatandaşlık eylemlerinde artış, psikolojik ve fizyolojik açıdan sağlıklı olma, ekonomik yarar, müşteri etkileşimlerinde başarı gibi sonuçlar gelmektedir. Hissettiği duygu ile müşteriye yansıttığı duygu arasındaki benzerlik, çalışanları daha çok çalışmaya motive etmekte, onun performansını artırmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanın göstereceği duygusal emek, kendisine ekonomik bakımdan yarar olarak geri dönmektedir (Oğuz, 2015: 100-101). Ayrıca olumlu duyguların organizasyonda düşük kimlik uyumu düzeyi, düşük seviyede duygusal uyum ve iş gelişimi durumlarını olumlu etkilediği (Schaubroeck ve Jones, 2000: 182), subjektif performans algısını arttırdığı (Bruckner ve Mahoney, 2012: 254) belirtilmiştir.

Bununla birlikte, duygusal görünüm kurallarının iş tatminini ters yönde anlamlı düzeyde etkilediği (Yang ve Chang, 2008: 884-885), duygusal emek yüzeysel davranışının duygusal yıkım ve işten ayrılmayı doğrudan etkileyebildiği (Goodwin, Groth ve Frenkel, 2011: 544-545) gözlenmiştir. Oğuz (2015: 101)'a göre, duygusal emek davranışı yansıtma sürecinin dozunda sürdürülememesi neticesinde tükenmişlik sendromu, iş-aile çatışması, işten ayrılma isteği, psikolojik ve fizyolojik problemler, rol çatışması, yabancılaşma ve mobbing gibi negatif sonuçlarda meydana

getirebilir. Dolayısıyla duygusal emek davranışının olumsuz sonuçları da bulunmakta olup, bunun temelinde duygusal emeğin iyi bir biçimde yönetilmemesinin yattığı düşünülmektedir.

3.1.1. Duygu ve Emek Kavramları

Kuşkusuz kurumları insanlardan, insanları da duygularından bağımsız düşünmek imkansızdır. Bireyin var olduğu her ortamda ve elbette ki kurumlarda duygular her zaman varlıklarını korumaktadırlar. 100 yılı aşkın bir süre öncesi William James (1884)'in hazırladığı makale başlığında “Duygu nedir?” diye sormuştur. Bu soruta yanıt verebilmek, duygu kavramının tanımını yapmak hala günümüzde güçtür. Zira duygular son derece karmaşık yapılardır. Bununla birlikte, araştırmacıların da duygu kavramına yönelik farklı bakış açıları da kavrama ilişkin yapılacak ortak bir tanıma engel teşkil etmiştir (Özkan, 2011: 51). Türk Dil Kurumunun (TDK) Güncel Türkçe Sözlüğünde “duygu” kelimesi; (i) Duyularla algılama ve his, (ii) Belirli nesne, olay ya da bireylerin bireyin iç dünyasında ortaya çıkardığı duygular, (iii) Önsezi, (iv) Nesne ya da olayları estetik ve ahlaki açıdan ele alma yetisi, (v) Kendine has bir ruhsal hareket ve hareketlilik şeklinde beş ayrı anlamda değerlendirilmiştir (Erken, 2016: 6).

TDK sözlüğünde emek sözcüğü ise “herhangi bir eylemin yapılması için harcanan kafa ya da beden gücü, zahmet, yorucu, uzun ve özenli çalışma” şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>). Toplum bilimi açısından eme sözcüğü ise “insanların belirli amaçlara ulaşmak için giriştikleri doğal ve toplumsal çevreleri ile kendilerini değiştirdikleri çalışma süreci” biçiminde tanımlanmıştır.

3.1.2. Duygusal Emek

İşletmelerde idaresi en zor birim olarak değerlendirilen insan kaynağı doğru ve etkili şekilde yönlendirilememesi halinde performans kaybına ve dolayısıyla başarısızlığa yol açabilmektedir. Bu bakımdan organizasyonların değişen rekabet koşulları içerisinde varlıklarını devam ettirebilmesi adına performans ve performansın gelişimi konusu her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır. Örgütsel performansın artırılması yönünde insan unsurunun tüm güç ve yeteneklerinin örgütsel hedeflere yönlendirilmesi ciddi bir kritik başarı unsurudur (Çalışkan vd., 2011: 364). Bu

süreçte çalışanların sahip oldukları duyguları da işletme amaçlarına yönelik değerlendirebilmek önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir. Çünkü duygusal emek işgörenlerin iş yerleri ile etkileşimlerini etkileyen bir unsur olarak nitelendirilmekte olup (Grandey, 2000: 95; Yang ve Chang, 2008: 884-885 vd.), literatürde duygusal emek kavramı üzerine farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlar yapıldığı, buna karşılık yapılan tanımların bazı ortak noktaları olduğu görülmektedir. Duygusal emek kavramı üzerine yapılan bazı tanımlar aşağıda sunulmuştur;

Duygusal emek kavramı ilk defa sosyolog Arlie Russel Hoschschild tarafından incelenmiştir. Hoschschild (1983) duygusal emeği; diğerleri tarafından görülebilecek biçimde mimik ve beden hareketleriyle duyguların kontrol edilmesi olarak tanımlamaktadır (Özkan, 2011: 59). Morris ve Feldman'a (1996: 987) göre duygusal emek organizasyon tarafından misafirlerle etkileşim sırasında beklenen duygunun planlanması, kontrolü ve sergilenmesi çabasıdır. Ashforth ve Humphrey (1993: 90) çalışmalarında duygusal emek unsurunu “uygun duyguların sergilenmesi” olarak tanımlamıştır. Türkay vd. (2011: 201) duygusal emek kavramını; çalışanların işi gerçekleştirirken içinde bulundukları duygusal yük ve gerilim ile harcadıkları duygusal emek şeklinde tanımlamışlardır. Baş ve Kılıç'a (2014: 69) göre duygusal emek; duygusal emek kavramı, işin niteliği çerçevesinde beklenen davranış şeklini göstermek amacı ile duyguların normal bir şekilde yansıtılması ya da değiştirilerek sergilenmesini kapsayan bir süreç olarak ifade edilmiştir. Oral ve Köse (2011: 465)'ye göre, müşterilerle doğrudan etkileşim içinde olan çalışanların, duygu yansımalarını işletmenin belirlediği standartlara uygun biçime getirmeleri ve bu zaman diliminde harcadıkları çaba, duygusal emek şeklinde ifade edilmektedir. Sarıışık vd. (2014: 1031) tarafından yapılan araştırmada duygusal emek kavramı “işletme çalışanlarının sahip oldukları duyguları işletme tarafından belirlenen kurallara göre yönetmeleri” şeklinde tanımlanmıştır.

Basım ve Begenirbaş'a (2012: 78) göre duygusal emek “bireyin bilinçli şekilde yürüttüğü çalışman sürecinin, kendi iç yaşamında meydana getirdiği izlenim”dir. Güngör'e (2009: 167) göre, çalışma hayatında duygusal emek; çalışanların hizmet süresi kapsamında, kendilerinden beklenen duyguları yansıtma faaliyetleridir. Bu bağlamda

Çalışanların emek sürecine dhıl olabilecekleri son olgu duygularıdır. Yürür ve ünlü (2011: 83) ise duygusal emek kavramını; insanlar arası karşılıklı ilişkilerde çalışanların örgüt tarafından beklenen duyguları sergilemeleri şeklinde tanımlanmıştır. Ayana (2016: 20)'ya göre duygusal emek; çalışanların sorumluluklarını gerçekleştirme aşamasında, faaliyet gösterdikleri kurumların belirlediği duygu davranışlarını gerçekleştirmesidir. Bunun yanı sıra duygusal emek, çalışanların hissetmedikleri fakat iş yaşamları için içinde bulunmaları gereken duygu durumlarını yansıtmaya olayı şeklinde ifade edilebilir.

Organizasyon alışan davranışları işletme amaçlarının gerçekleşmesini ve insan kaynaklarının verimliliğini etkiler. İşletmelerde amaç çalışanların tamamen örgütsel amaçlara yönelebilmesi ve işlerine değer vererek iş amaçlarını bağlılıkla gerçekleştirmesi olduğu için ortamındaki davranış kalıplarının dikkatle takip edilmesi gerekir (Tomlinson, 2004: 150-151). Duygusal emeğe ilişkin belirtilen tanımlar ele alındığında ortak noktanın duyguların iş amaçlarına göre düzenlenmesi ve bunun ücrete tabi olması dikkati çekmektedir. Dolayısıyla duygusal emek, çalışanın duygularını işinin bir gereği olarak görmesine, işini başarıyla gerçekleştirebilmesi için duygularını bu anlamda bir aracı olarak kullanmasına sebep olmakta (zkan, 2011: 57) ve örgütsel düzeyde etkilerinin bilimsel değerlendirmelerle dikkatle ele alınması gerekmektedir (Van Dijk ve Kirk, 2007: 166-167). Toplumun ve ekonominin küreselleşmesi ile yeni enformasyon ve iletişim teknolojilerinin gelişimi gibi önemli dönüşümlerin, çalışma ve kurumlar üzerindeki yansımaları sebebiyle çalışma ile ilgili birçok olgu değişmeye başlamıştır. Bu koşullar etrafında çalışma faaliyetinin daha bilişsel bir özellik kazandığı ve çoğu zaman duygusal emek anlamına geldiği belirtilmektedir. Duygusal emek, çalışanların müşteriler ile doğrudan iletişim kurulmasını gerektiren işlerde, işin gereklilikleri sunabilmek adına harcamak zorunda kaldıkları emek şeklidir ve duyguların dönüştürülmesini kapsamaktadır (Oğuz, 2015: 91). İş hayatında duygusal emeğin kazandığı önem örgütsel yapıda ve çalışma koşullarında yaşanan değişimden kaynaklanmaktadır. 21. yüzyılda iş hayatı kişiler arası ilişkilerin etkisinin arttığı, iletişim yeteneğinin gereksinim haline geldiği koşullar oluşurmaktadır. Hizmet

yoğunluklu faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar, entelektüel ve fiziksel emek yanında duygusal emek de sergilemek gereksinimiyle karşılaşmaktadır.

3.1.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emek kavramı ilk olarak, Arlie Russell Hochschild'in "The Managed Heart" kitabında değerlendirilmiş (Bıyık ve Aydoğan, 2014: 161), daha sonra duygusal emek kavramı pek çok araştırmacının dikkatini çekerek farklı boyutlarıyla incelenmiştir. Konuya ilişkin birçok araştırma yapılmasının yanı sıra, duygusal emek noktasında oluşturulan yaklaşımlardan söz edilebilir. Hochschild yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey yaklaşımı, Morris ve Feldman yaklaşımı, Grandey yaklaşımı başlıca duygusal emek yaklaşımlarıdır (Oral ve Köse, 2011: 465; Lee ve Ok, 2012: 1102; Lee, Ok ve Hwang, 2016: 146-148 vd.).

3.1.3.1. Hoschild Yaklaşımı

Hochschild'in (1983: 7; Oral ve Köse, 2011: 466) ifadesine göre duygusal emek, çalışanların duygularını kontrol altına alarak dıştan algılanan hareketlerle ve davranışlarla karşı tarafa yansıtma hareketleridir. Duygusal emek karşılığında ücret alınması bir değişim değeri oluşmasına sebep olur. İşletmeler, çalışanlardan hangi durumlarda ne tür duygular yansıtma hareketleri gerektiğini duygusal davranış kuralları ile belirlerler. Bu kurallar örgüt amaçlarına ulaşabilmek adına çalışanlara yön vermek ve davranışlarını örgüt çıkarları ile paralel hale getirmek kaygısını taşırlar. Hochschild, çalışan bireyleri rol yapan aktörlere/aktrisler, müşterileri seyircilere benzetmekte, çalışma alanını ise etkileşimin ortaya çıktığı sahneye benzetmektedir. Nasıl ki sahne ışıkları ve kostümler özenle hazırlanıyorsa, hizmet sektörü çalışanları da bağlı oldukları kurum adına olumlu bir imaj yansıtmak için çaba sarf etmektedirler. Çalışma sürecinin birer parçası olarak çalışanlar uygun ve yasaklı eylem kurallarını içine alan bir senaryoya uymak durumundadırlar. Tiyatro oyuncularının performanslarına rol yapma adı verilirken, çalışanlar için bu durum duygusal emek olarak ifade edilmektedir (Özkan, 2011: 61). Hochschild yaklaşımında, duygusal emeği görevlere yönelik ilişkilerde duyguların olumlu ve gerekli tarzda ifadesi olarak tanımlamıştır. Ayrıca araştırmacı duygusal emeği yüzeysel davranış ve derin davranış boyutlarını tanımlayarak açıklamıştır. Yüzeysel davranış kişinin organizasyonda gözlemlediği

duygusal davranışları hissetmeden sergilemesi, derin davranış ise hissettiği duyguları organizasyondaki gerekliliklere uygun şekilde algılayarak geliştirmeye çalışmasıdır (Jung ve Yoon, 2014: 49).

3.1.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre ise duygusal emek, uygun duygunun yansıtılması davranışdır. Bu yaklaşım Hochschild yaklaşımından farklı olarak, davranışın arka planındaki duygulardan ziyade, davranışa yoğunlaşmıştır. Duygusal görünüm kurallarına yönelik katkılarda bulunmuştur (Matteson ve Miller, 2012: 176). Ashforth ve Humphrey'in duygusal emek konusuna ilişkin yaklaşımlarını farklı kılan durumlardan biri de sosyal kimlik kuramını duygusal emek davranışlarını açıklamak için kullanmalarıdır. Bu kurama göre bireyler kendilerini ve kendi dışındaki bireyleri bir takım sosyal grupların bir ögesi olarak düşünürler ve içinde yer aldıkları sosyal grubun niteliklerini kendilerine aitmişçesine kabullenirler. Yazarlara göre çalışanların örgütün davranış kurallarını kabullenmesi ve örgütsel rolleri ile bağdaşmaları duygusal emeğin neden olduğu olumsuz çıktıları hafifletmektedir (Oral ve Köse, 2011: 466; Lee vd., 2012: 168). Literatürde yer alan bu bilgilere göre Ashforth ve Humphrey'in (1993), Hochschild (1983)'den farklı olarak duygusal emek davranışına doğal davranış boyutunu da ekledikleri, böylece duygusal emeğin olumlu sonuçları da olabileceğini öne sürdükleri görülmektedir. Hochschild (1983) kuramında çalışanların duygusal emek gösterme husunda ağırlıklı olarak duygusal yönlerini vurgularken Ashforth ve Humphrey oluşan sonuçlara odaklanmaktadır. Bunun yanı sıra Ashforth ve Humphrey çalışanların duygusal emek sergileyebilme hususunda ne derece gerçekçi olabilirlerse o düzeyde çözüm merkezli olabileceğini savunurken (Ayana, 2016: 23-24) bu gerçekçi davranışlar esnasında emek harcamadığını ileri sürmüşlerdir.

Ashforth ve Humphrey'e göre, duygusal emeğin çalışanlar için ortaya çıkardığı sonuçlar ele alındığında, duygusal davranış kurallarına uyum sırasında çalışanların kendini ifade (self-expression) becerilerini geliştirme şansı elde edebilmeleri ve kısıtlı da olsa kendine özgü eylemler sergileyebilmeleri olumlu sonuçlar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, müşteri ya da kurum adına olumlu olan, çalışanlar için olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar duygusal davranış kurallarına

uymak için gerçekten hissetmedikleri duyguları yansıtırken duygusal uyumsuzluk ortaya çıkabilmektedir (Özkan, 2011: 67). Bu durum güven sorunu, depresyon, hayatı ve insanları olumsuz açıdan görme ve yabancılaşma şeklinde çalışanların iş kaynaklı alışma problemleri yaşamalarına ve öz saygılarının azalmasına neden olmaktadır

3.1.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996) tarafından ortaya atılan duygusal emek kuramı literatürde yer alan üçüncü kuram olarak dikkat çekmekte olup (Ayana, 2016: 23), yazarlar duygusal emeğin kavramsallaştırılmasının oldukça kompleks bir durum olduğunu ifade etmişlerdir (Morris ve Feldman, 1996: 987). Morris ve Feldman'a (1993) göre, hizmet sektöründeki ilerleme kurumlar arasındaki rekabeti hızlandırmış, müşterilere sergilenen hizmetin kalitesine ilişkin daha çok emek harcar duruma gelmelerini sağlamıştır. Müşterilerin algıları büyük ölçüde kurum çalışanlarının kendilerine sergiledikleri davranışlarla ilgilidir. İşletmelerin, çalışanlarının sergiledikleri davranışları kontrol etme çabası da bu durumdan kaynaklanmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 466). Morris ve Feldman kuramı çalışanlar her ne kadar içten bir şekilde bu duygularını karşı tarafa aktarmak isteseler de belirli bir emek harcayarak ve bununda zamanla çözüm üreticiliğini kaybedebileceğini ve olumsuz açıdan da etkileyebileceğini belirtmişlerdir (Ayana, 2016: 24). Bunun yanı sıra yazarlar, duygusal emek seviyesinin sıklık, çeşitlilik, dikkat ve duygusal çatışma unsurların bağlı olarak mesleklere ve kişilere göre çeşitlilik göstereceğini savunmuşlar (Özkan, 2011: 70) duygusal emek düzeylerindeki artışın çalışanın daha çok emek sarf etmesiyle oluşacağını savunmuşlardır.

3.1.3.4. Grandey Yaklaşımı

Duygusal emek kavramını gerek duyguların gerekse tutum ve davranışların hedeflerini destekleyecek şekilde düzenlenmesi şeklinde açıklayan Grandey (1999), konuya ilişkin yapılan geçmiş çalışmaları birleştirerek yeni bir duygusal emek modeli ortaya koymuştur. Grandey'e göre, duygusal emek kavramı, ortaya çıkmış yaklaşımların herhangi biri ile tamamen ifade edilememektedir. Diğer araştırmacılar konuyu çeşitli boyutlardan ele almış ve geliştirmişlerdir. Fakat duygusal emeğin

gerçek anlamda kavramsallaştırılması tüm bu yaklaşımların harmanlanması ile mümkün olabilecektir. Modelin ilk özelliği önceki yaklaşımların bir sentezi özelliğine sahip olmasıdır. Bir diğer katkısı duygu düzenlemesi olgusunun model kapsamına alınmasıdır. Duygu düzenlemesi, bireyin farklı uyarıcılar ile karşılaştığında duygularını kontrol altına alması ve duygusal dengesini koruyarak duruma göre gerken tepkileri sergilemesidir (Oral ve Köse, 2011: 466). Duygusal görünüm kuralları konusunda Grandey'in katkısı oldukça fazladır. Ayrıca Grandey (2000) ile Kruml ve Geddes (2000: 20) duygusal emek kavramının kapsamını duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba unsurlarını ekleyerek geliştirmiştir. Duygusal uyumsuzluk mevcut duygularla sergilenmesi gereken duygular arasındaki uyumsuzluktur. Duygusal çaba ise çalışanın içsel düşünce ve hislerini sergilemesi gereken duygu ve hislerle değiştirmesi çabasıdır (Lee ve Ok, 2012: 1102).

3.1.4. Duygusal Emek Davranışları

İşgörenlerin duygusal emek davranışı Hochschild (1983) yaklaşımına göre iki boyutu kapsarken daha sonrasında Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından eklenen doğal davranış boyutu ile üç boyut olarak geliştirilmiş ve farklı çalışmalarda üç boyut olarak ele alınmaya devam ettirmiştir (Matteson ve Miller, 2012: 178; Lee ve Ok, 2012: 1102; Jung ve Yoon, 2014: 49; Ayana, 2016: 24-25 vd.). Söz konusu boyutlar, yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal (samimi) davranış olarak sıralanmaktadır.

3.1.4.1. Yüzeysel Davranış

Hochschild'e (1983: 37-38) göre yüzeysel davranış, işgörenlerin gereken duygu durumlarını yansıtırken dışarıya yönelik jest, mimik ya da ses tonu gibi ifadelerini değiştirerek hissetmedikleri duygular sergilemeleridir. Söz gelimi; konaklama işletmelerinde önbüro personeli olarak çalışan kişinin keyifsiz olmasına rağmen, işletme müşterilerini tebessümle karşılaması şeklinde olabilir (Bıyık ve Aydoğan, 2014: 162). Jung ve Yoon (2014: 49)'a göre yüzeysel davranış, çalışanların iş ortamında karşısındakilere yansıtmakta olduklarından farklı duygular hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış şeklidir. Bu noktada birey, sergilemesi gereken duyguları içselleştirmeden sergiler ve gerçek duygularını karşısındakilerden

gizler. Akbaş (2016: 40) bu durumu, çalışanların gerçek hislerini maskeleyip gizleyerek dışarıya farklı duygular yansıtmaları şeklinde ifade etmiştir.

Yüzeysel davranışı genel anlamı ile değerlendirdiğimizde ise çalışanların mesai saati başladığında aynen kıyafetlerini değiştirircesine duygularını ve bu duyguların yansımaları olan eylemlerini de kurum normları çerçevesinde değiştirmesi durumu şeklinde ifade edilebilir (Ayana, 2016: 25). Yüzeysel davranış, çoğunlukla olumsuz duyguları gizleyerek eyleme dökmek ya da pozitif duygular içindeymiş gibi eylem gerçekleştirmeye çalışmakla ilgilidir. Zira çalışanlardan genel olarak beklenen müşterilere karşı olumlu davranışlar içinde bulunmalarıdır. Bir çalışanın zor ya da saldırgan bir müşteri karşısında negatif duygularını hissettirmeksizin güler yüzlü tavrını korumaya çalışması yüzeysel davranışa örnek teşkil etmektedir. Bu noktada önemli olan çalışanın gerçek duyguları ile bulunduğu eylemlerle sergilediği duygularının tamamen birbirinden farklı olmasıdır. Güler yüzlü davranışın nedeni sadece duygusal eylem normlarına uyum sağlama zorunluluğudur. Birey yansıttığı duyguları gerçekte tecrübe edemez; sadece “öyleymiş gibi” eylemde bulur (Oğuz, 2015: 99).

3.1.4.2. Derinlemesine Davranış

Hochschild’e (1983: 33) göre derinden davranış, işgörenin içinde bulunduğu duruma uygun duyguyu sergileyebilmesi için emek sarf etmesidir. Bu davranış biçiminde çalışan, örgütsel talepleri yerine getirebilmek adına içsel duygusal durumunu değiştirir. Derinlemesine davranışı yüzeysel davranıştan ayıran yönü, bu teknikte davranışlarla birlikte duyguların da işin gerekliliklerine uygun olarak değiştirilmesi çabasının söz konusu olmasıdır (Hochschild, 1983: 33; Oral ve Köse, 2011: 473; Bıyık ve Aydoğan, 2014: 162 vd.). Farklı bir ifade ile derin davranış yüzeysel davranışla karşılaştırıldığında sadece sergilenen davranışların değil, çalışanın duygu durumunun da sergilediği davranışa uygun hale geldiği görülür (Lee ve Ok, 2012: 1102). Hochschild’a göre derinlemesine davranış iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar;

1. İnsanın hislerini, bir duyguyu gizlemek veya ortaya çıkarmak şeklinde uyarması.

2. İnsanın hayal gücünü, konuya ilişkin duyguyu hissetmek adına fikir, düşünce ve anıları uyandırmaya çalışması. Örneğin; mutsuz evliliğin mutlu ettiğini düşünmesi gibi (Yürür ve Ünlü, 2011: 86).

Derin davranış; çalışanların gerçekte hissetmedikleri davranışlarda bulunması için gerçek olmayan duyguları hissetmeleri ve bunu sahte davranışlarına daha iyi uyarlamaları halidir. Gerçek olmayan bu duygular beraberinde bu duyguları sergilemek için daha fazla emek sarf etmeyi gerekli kılmaktadır (Ayana, 2016: 26).

Derinlemesine davranışta, çalışan ilk olarak müşteriler olmak üzere, yöneticiler ve diğer çalışanlar ile empati kurarak etkileşim sağlar ve kurum ya da işletmenin beklediği duygusal performans içine girerek davranışlarına bu doğrultuda yön verir. Yukarıda yüzeysel davranışta yer verilen ve bir anlamda filtreyi anımsatan hayali aracı, bu durumda artık bir dönüştürücü olarak ele almamız gerekir. Zira bu davranış biçiminde subjektif duygular, daha çok kurum ya da işletmenin talepleri yönünde dönüşüme uğrayarak değişir (Erken, 2016: 18).

Hizmet sektöründe çalışanlardan beklenen; olumlu duyguların gösterilmesi, olumsuz duyguların ise bastırılmasıdır. Olumlu duyguları gösterirken ya da olumsuz hislerimizi gizlerken derin davranış ya da yüzeysel davranış kullanılabilir. Dolayısıyla yüzeysel ve derin davranış ile olumlu duyguları gösterme gerekliliği arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu söylenebilir. Duygusal emek normlarını devam ettirme gücü arttıkça derin davranış azalmaktadır. Duygusal emek kuralları ile işgörenlerin gerçek hislerini yansıtma davranışlarının dışında oturmuş belli davranışlar çerçevesinde duygularını aktarmalarını beklenildiği için (Oğuz, 2015: 100) derin davranış arttıkça iş doyumunu ve işe devamlılık arzusu artış gösterebilmektedir.

3.1.4.3. Samimi Davranış

Samimi davranış, çalışanların yansıtma davranışları gereken hisleri mevcut durumda hissetmekte olduklarında oluşmaktadır. Ashforth ve Humphrey'e (1993: 94) göre, doğal davranış, bireyin çalışma esnasında işletmenin belirlediği eylemleri ve sergilenmesi gereken duyguları, örgütün beklentisi sebebiyle değil, hissetmesi yüzünden sergilemesidir (Bıyık ve Aydoğan, 2014: 162). Chu ve Murrman (2006)'a göre samimi davranış şekli çalışanın sergilemesi gereken duygulara yönelik

çabasının en az düzeyde olduğu davranış tarzıdır. Yüzeysel davranış ve derin davranışta iş koşulları ve gerekleri çerçevesinde çalışanın davranışlarını değiştirmesi veya gerekliliklere uyarlayarak sergilemesi durumu varken, samimi davranış şeklide çalışan duygularını olduğu gibi yansıtabilmektedir (Chu ve Murrmann, 2006: 1181-1184). Dolayısıyla samimi davranış duygusal emek unsurunun çalışan üzerinde oluşturabildiği olumsuz sonuçların samimi davranış türünde yüzeysel davranış ve derin davranış boyutlarına kıyaslandığı azalabildiği (Yin vd., 2013: 142-143; Bağcı ve Bursalı, 2015: 85-86 vd.) gözlenmektedir.

3.1.5. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler

Modern işletmecilik yaklaşımı kapsamında bulunan bazı yönetim teknikleri, özellikle insan kaynağından elde edilen verimin artırılmasına dönük teknikler, küreselleşen dünyadaki rekabet şartlarına karşın varlığını sürdürerek büyümeye çalışan kurumlara insan kaynağı verimli şekilde değerlendirmeyi önermektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 230). Duygusal emeğin iş görenin tavırlarına ve davranışlarına etki etmesi işletmelerin duygusal emek unsurunu dikkate almalarını gerektirmektedir. Stratejik eğilimlerin doğru belirlenmesi, iş görenlerin davranışlarında, tavırlarında, yönelimlerinde duygusal emek eğilimlerini artıracak yaklaşımlara gidilmesi işletmelerde duygusal emek seviyeleri artıracak ve bu durum iş görenlerin performansına yansıyacaktır (Türkay vd., 2011:202). İşletmelerde duygusal emek yönelimlerinde etkili olan faktörler incelendiğinde iki başlıkta ele alındıkları görülmektedir. Bunlar faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörler olarak gruplandırılması mümkündür.

3.1.5.1. Bireysel Faktörler

Duygusal unsurların iş yaşamında çalışanlar açısından önemli unsurlar olduğu bilinmekte olup (Zammuner ve Galli, 2005: 355), çalışanların iş yaşamlarında duygusal emek düzeylerini etkileyen birçok bireysel faktör bulunmaktadır. Literatürde çalışanların duygusal emek düzeylerini etkileyen bireysel unsurlardan öne çıkanları aşağıda açıklanmıştır;

Yaş: Çalışanların duygusal emek düzeylerini etkileyen bireysel faktörler arasında yaş faktörünün önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Literatürde yer alan

çalışmalarda da çalışanlarda yaş unsurunun duygusal emek üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Dahling ve Perez, 2010: 574; Jung ve Yoon, 2014b: 48 vb.). Oğuz (2015: 93) tarafından yapılan çalışmada duygusal emeği etkileyen unsurlar içerisinde yaş unsurunun önemli bir faktör olduğuna vurgu yapılmış ve yaş artışına paralel olarak duyguları yönetme becerilerinin geliştiği belirtilmiştir. Baş ve Kılıç (2014: 76) tarafından yapılan araştırmada engelli turizmi alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bireylerin duygusal emek davranışı sergileme düzeyleri üzerinde yaş unsurunun etkisinin incelenmesi amaçlanmış, araştırmanın sonunda diğer yaş gruplarına bulunan çalışanlar ile kıyaslandığı zaman 18-29 yaş grubunda bulunan çalışanların duygusal çaba düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada duygusal çelişki alt boyutunda küçük yaş gruplarında bulunan çalışanlar ile kıyaslandığı zaman 40 ve üzeri yaş grubunda bulunan çalışanların duygusal çelişki yaşama düzeylerinin daha yüksek olduğu rapor edilmiştir. zkan (2013: 76) duygusal emek ve örgütsel iletişim düzeylerini inceledikleri çalışmada duygusal emekte yaş ve eğitime göre anlamlı farklılıklar gözlendiği belirtilmiştir. Araştırmada katılımcıların yaşları arttıkça olumlu duygu sergileme gereksinimleri ve duygusal uyumsuzluk algılarının yükseldiği görülmüştür. Fu (2013: 54) havayollarında i pazarlamada müşteri odaklılığın etkisi bağlamında duygusal emeğin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla Tayvan'da uçuş kabin görevlileriyle gerçekleştirdiği çalışmada araştırmacı duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunda yaşa göre olumlu ve anlamlı farklılık oluşturduğunu gözlemlemiştir. Benzer bulgular Ayana (2016: 102), Bıyık ve Aydoğan (2014: 174) ve benzeri çalışmalarda gözlenmiştir.

Cinsiyet: Çalışanların duygusal emek düzeylerini etkileyen bireysel unsurlar arasında cinsiyet faktörünün de önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Yapılan alışmalar duygusal emek gerektiren işlerde kadın ve erkek çalışanların farklı davranışlar sergilediklerini ortaya koymaktadır (Karatepe ve Aleshinloye, 2009: 350; Wong ve Wang, 2009: 254; Chang ve Chiu, 2009: 305; Matteson ve Miller, 2012: 180; Kaya ve zhan, 2012: 113; zdemir vd., 2013: 307; Beğenirbaş ve Basım, 2013: 54; şat vd., 2015: 9; Jung ve Yoon, 2014b: 48; Yılmaz vd., 2015: 81; Kınır

vd., 2015: 20 vd.). Çalışmaların bulgularına yönelik detaylar ilgili çalışmalar ve araştırma hipotezleri kısımlarında verilmiştir.

Empati kurma becerisi: Empati, bir kimsenin karşısındaki bireyin duygu ve düşüncelerine tamamen objektif bir şekilde yaklaşabilmesini; böylece onların gereksinimlerine karşı daha anlayışlı olabilmesi anlamına gelmektedir. Oral ve Köse (2011: 468)'ye göre çalışanların empati kurma becerisi hizmet sektöründe oldukça önemlidir. Müşteri ile empati kurup söz konusu durumu gerektiği gibi ortaya koyabilen, talep ve gereksinimlerini anlayabilen bir çalışanın bunu gerçekleştiremeyenlere kıyasla daha başarılı hizmet sunabileceği kanısına varılabilir. Çünkü bu durum, müşterinin beklentisine uygun durumun ortaya çıkarılması ve belenen davranış biçiminin gerçekleştirilmesi ile doğrudan bağlantılıdır.

Mesleki deneyim ya da mesleki kıdem düzeyi: Mesleki kıdem düzeyi duygusal emek davranışı üzerinde önemli bir belirleyici olarak değerlendirilmekte olup, çalışanlarda mesleki deneyimin artmasına paralel olarak duygusal emek düzeyinin de artacağı belirtilmektedir (Bıyık ve Aydoğan, 2014: 176; Oğuz, 2015: 94; Ayana, 2016: 109). Bununla birlikte, mesleki deneyim unsurunun yaş düzeyine göre değişme durumunu farklı sonuçlarla gözlemleyen çalışmalar olmuştur. Sohn ve Lee (2012: 122) çalışmalarında duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun iş deneyimine göre anlamlı düzeyde farklılaştığını belirtmiştir. 3-5 yıl iş tecrübesi olan çalışanlarda yüzeysel davranışın en yüksek seviyeye çıktığını, 20 yıldan fazla deneyimi olan çalışanlarda ise en düşük seviyeye gözlemlendiğini, cinsiyet ve yaş değişkeninde anlamlı bir farklılık gözlenmediğini belirtmiştir. Fu (2013: 54) havayollarında iç pazarlamada müşteri odaklılığın etkisi bağlamında duygusal emeğin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla Tayvan'da uçuş kabin görevlileriyle gerçekleştirdiği çalışmada araştırmacı duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunda kıdeme göre olumsuz yönde anlamlı farklılık oluşturduğunu gözlemlemiştir. Derin davranış boyutunda kıdeme göre olumlu ve anlamlı etki gözlemlendiği belirtilmiştir. Şat vd. (2015: 14) duygusal zeka ve duygusal emek seviyelerini çeşitli demografik değişkenlere göre incelemek amacıyla Kayseri'de gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal emeği doğal davranışlar alt boyutunda deneyime göre anlamlı bir farklılık gözlenmiş, 15 yıl ve üstü deneyime

sahip katılımcıların doğal davranışları 1-5 yıl deneyime sahip katılımcılardan fazla sergilediği gözlenmiştir.

Eğitim düzeyi: Eğitim düzeyi çalışanların duygusal emek davranışı sergileme düzeylerini etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmekte olup, literatürde yer alan araştırma bulgularının da bu görüşü desteklediği görülmektedir. Özkan (2013: 76) duygusal emek ve örgütsel iletişim düzeylerini inceledikleri çalışmada duygusal emekte eğitime göre anlamlı bir farklılık gözlemlendiği belirtilmiştir. Araştırmada doğal davranışlar sergileme düzeyinin eğitim düzeyine göre olumlu ve anlamlı şekilde arttığı görülmüştür. Jung ve Yoon (2014b: 48) çalışmalarında eğitimin duygusal emeği etkileyebildiğini belirtmiştir. Şat vd. (2015: 12) duygusal zeka ve duygusal emek seviyelerini çeşitli demografik değişkenlere göre incelemek amacıyla Kayseri’de gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal emek düzeyleri eğitim zeviyesine göre karşılaştırılmış, derin ve doğal davranışlar boyutlarında lisans düzeyi eğitime sahip katılımcıların ortalamalarının arttığı, fakat gözlenen yüksek ortalamaların istatistiki olarak anlamlı düzeyde olmadığı görülmüştür.

Duygusal zeka ve duygulanım düzeyi: Duygusal zeka düzeyi yüksek olan insanların kendilerini çalıştıkları işlere kolay adapte edebildikleri bilinmektedir. Bireyin kendini kolaylıkla adaptasyon sağlayabilme yetisi sayesinde kendisinden beklenen duyguları sergileyebilmek için daha az emek harcamaya gerek duymaktadır. Bu durumda birey duygusal emek sergilemede zorluk yaşamamaktadır. Bunun yanı sıra duygusal emek, bireyin kendi hislerini kullanarak başkalarının duygularını etkileme durumu olarak değerlendirilebilir. Bu durumda bireyin genel ruhsal durumunun, harcayacağı duygusal emek, bunun harcanma şekli ve ortaya çıkaracağı yansımalar üzerinde belirleyici olabileceğini düşünmek yanlış değildir (Oğuz, 2015: 95). Karatepe ve Aleshinloye (2009: 350) otel çalışanlarının duygusal uyumsuzluk ve duygusal yıkımlarının incelenmesi amacıyla Nijerya’da gerçekleştirdikleri çalışmada turizm işlerinde çalışanlardan duygularına yönelik görünüm ve dışı vurumlarını yönetmeleri beklenmesinin duygusal tükenmeye neden olabileceği belirtilmiştir. İletişim yetenekleri, duygusal zeka gibi unsurların hizmet sektöründeki belirleyici rolü (Namasivayam ve Denizci, 2006: 388; Jung ve Yoon, 2014b: 48 vb.) farklı çalışmalarda vurgulanmıştır. Lee ve Ok (2012: 1109-1110) otel

alışanlarının duygusal zekası ve duygusal emeğinin tükenmişliğinin azaltılması ve iş tatmininin artırılmasına etkisini incelemek amacıyla Amerika’da gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda duygusal zekanın duygusal çaba ve kişisel başarı üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi olduğu, duygusal uyumsuzluk ve benlik yitimi üzerinde doğrudan ve negatif bir etkisi olduğu görülmüştür.

3.1.5.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların duygusal emek davranışı sergileme düzeyleri bireysel unsurların yanında bazı örgütsel durumlardan etkilenen bir yapıya sahiptir (Goodwin vd., 2011: 544-545; Baş ve Kılıç, 2014: 79). Örgütsel yapı içerisinde özellikle yönetici davranışları çalışanların duygusal emek algılarını etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Türkay vd. (2011: 201)’ne göre, işgörenlerin işletme süreçlerine, fiziksel ve bilişsel varlıkları yanında duygusal varlıkları ile de dahil oldukları bilinmektedir. İşletmelerin çalışanlardan sağladığı katkıları artırmak için bir takım düzenlemeler yapması ve yapısal süreçlerde geliştirmelere gitmesi gereklidir. Bu bağlamda, özellikle üretim sürecinde yöneticinin desteğinin hissedilmesi motivasyonel bir faktör olarak duyguların yönetimini etkilemektedir. Lam ve Chen (2012: 9) ise otel işletmelerinde duygusal emeğinin etkilerini kapsamlı şekilde inceledikleri çalışmalarında yönetici desteğinin kişilerarası adaleti, kişilerarası adaletin olumsuz duyguları, olumsuz duyguların yzeyssel davranış ve derin davranışı, yzeyssel davranış ve derin davranışın iş tatminini, iş tatmininin hizmet kalitesini etkilediğini belirtmiştir. Yzeyssel davranış ile iş tatmini, olumsuz duygularla derin davranış, kişilerarası adalet ile olumsuz duygular arasında ilişkilerin olumsuz yönlü, diğer ilişkilerin olumlu yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirtilmiştir. Gülova vd. (2013: 68-69) de duygusal emek ile işe bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu, yönetici desteğinin bu ilişkiyi olumlu etkilediği gözlemlemiştir.

Çalışma hayatında işgörenlerden bir takım kurallara uygun hareket etmelerinin beklenmesi yeni bir durum değildir. İşletmelerde yönetici kadroların işgörenlerden, çalışma koşullarında sergilemelerini istedikleri ve istemedikleri davranış olabilmektedir (Low ve Everett, 2014: 141). Söz gelimi hizmeti sunan bireyin morali bozuk olmasına rağmen güzel yüzle görevini yerine getirmesi istenir ve bunun

karşılığında para kazanması sağlanır. Böylelikle hizmetin sunulması aşamasında müşteri memnuniyetinin maksimum düzeyde tutulması amaçlanır. Fakat bu kuralların uygulanması üzerinde durulduğunda çalışanların duygularının yönetildiği gerçeği ortaya çıkar (Ayana, 2016: 19). Bu kapsamda duygusal emek seviyesini etkileyen örgütsel faktörlerden biri de örgüt içerisinde belirlenmiş duygusal davranış kurallarıdır. Bu kurallar müşteri ilişkilerinde öngörülebilirlik ve hizmet standardı sağlar. Bu sebeple faaliyetlerinde belirli standartlara ulaşmayı hedefleyen işletmeler, duygusal davranış kuralları oluşturmakta ve bunların uygulanması hususlarına özellikle önem göstermektedir (Saltık ve Asunakutlu, 2016: 125-126; Oral ve Köse, 2011:469; Ishii ve Markman, 2016: 662-663 vd.). İnsanlar her zaman aynı duygusal durum içinde olmayabilir. Ancak buna rağmen kurumlar çalışanlardan her zaman gösterim kurallarına uygun hareket edebilmektedir. Bu gibi durumlarda çalışanlar duygularını bir şekilde kontrol altına almak zorundadırlar. Çalışan bireyler kimi zaman fazla ilgi yayarak, kimi zaman olağan duruma dair algıyı yenileyerek, kimi zaman da kendi hislerini değiştirmeye çalışarak kendilerinden beklenen duyguları göstermek için emek harcamaktadırlar (Güngör, 2009: 181; . Jung ve Yoon, 2014a: 86). Bu çaba, çalışanlarda stres oluşturduğu zaman çalışanın sağlığını ve performansını sağlığını olumsuz etkilebilmektedir.

Duygusal emeği etkileyen örgütsel unsurlar içerisinde otonomi faktörü önemli bir yere sahiptir. Bireylerin duygusal yansımalarının kurum tarafından kesin kurallara bağlı olduğu durumlarda duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının güçlendiği, çalışanlara inisiyatif ve otokontrol yetkisinin sağlanmasının bu olumsuz sonuçları azaltabildiği gözlenmiştir. Bu koşullarda duygusal emek sergilenmesini gerekli kılan işlerde kurum üyelerine sunulacak otonominin düzeyi, dikkatli bir şekilde belirlenmesi gereken önemli bir husustur (Oğuz, 2015: 96). İşin niteliği, çalışma koşulları ve çalışanın deneyimi gibi unsurlara göre belirlenmiş bir otonomi düzeyinin duygusal emek unsurunun olumsuz etkileri üzerinde doğrudan hafifletici etki etmesi beklentiler dahilindedir. Ayrıca duygusal emek üzerinde sosyal destek, kişilerarası adalet, örgüt kültürü, sosyal destek ve örgüte güven algısı gibi farklı örgütsel unsurlardan etkilendiğine dair çalışma bulguları söz konusu olup detaylarına ilgili çalışmalar bölümünde yer verilmiştir.

3.1.6. Duygusal Emek İle İlgili Çalışmalar

Ekonomik ve sosyal yenilikler sebebiyle yönetim algısında meydana gelen değişikliklerle beraber, çalışanların örgüt içerisinde sergilediği davranışlarla birlikte müşteriler gibi dış çevre unsurlarına yönelik davranışlar da dikkate alınmaya başlanmıştır. Dolayısıyla yönelici kademeler çalışanların gerek davranışlarını gerekse duygularını yönetme çabasına bürünmüştür. Bu durum neticesinde çalışanların, sorumluluklarını gerçekleştirebilmek adına zihinsel ve bedensel emekle birlikte duygusal bakımdan emek harcadığı iş süreçleri ortaya çıkmıştır (Saltık ve Asunakutlu, 2017: 2). Hizmet sektöründe meydana gelen gelişmelerle beraber, artan rekabet koşulları, müşterileri örgüt açısından merkez durumuna getirir. Hizmet sunumu esnasında işgörenler müşterilerle doğrudan iletişim halindedir. Bu durum, çalışanlardan işlerine duygusal emeklerini de katmaları doğrultusundaki beklentiye yükseltmekte, özellikle tüketiciyle birebir etkileşimin gerçekleştiği alanlarda duygusal emek önem kazanmaktadır (Güngör, 2009: 168). Hochschild (1983: 7) tarafından ortaya konulduğundan beri duygusal emek kavramı giderek artan bir ilgi ile karşılanmıştır. Gelineen noktada duygusal emek işletmeler ve araştırmacılar için yoğunlaşan bir konu haline gelmiştir (Mann, 2006: 553). Duygusal emek değişkeninin araştırıldığı çalışmalarda duygusal emeğin sebepleri, boyutları ve fiziksel etkileri (Schaubroeck ve Jones, 2000), duygusal emek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Yang ve Chang, 2008), duygusal emek, iş tatmini ve işten ayrılma arasındaki ilişki (Goodwin, Groth ve Frenkel, 2011), çalışan-müşteri ilişkilerinde adalet algısının duygusal emek davranışlarına etkisi (Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011), duygusal zeka ve duygusal emeğin görev performansı ve bağlamsal performansa etkileri (Onay, 2011), duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişki (Bayram, Aytac ve Dursun, 2012), duygusal emek ve örgütsel iletişimin ölçülmesi (Özkan, 2013), duygusal emek ile işe bağlılık ilişkisinde yönetici desteğinin rolü (Gülova vd., 2013), endüstriyel organizasyonlarda duygusal emeğin gerekçelerini ve sonuçlarını bir model ile inceleme (Arshadi ve Danesh, 2013), duygusal zeka, duygusal emek stratejileri ve öğrenme tatmini arasındaki ilişki (Yin vd., 2013), girişkenlik düzeyleri ile duygusal emek davranışı arasındaki ilişki (Koçak, Türkkan ve Tuna, 2014), hizmet sektöründe duygusal emeğin rol stresine ilişkin etkileri

(Modekurti-Mahato vd., 2014), duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisini psikolojik sermayenin düzenleyici rolü (Tokmak, 2014), duygusal emek ve örgütte güven algısının iş performansı sağlanması kapsamında incelenmesi (Begenirbaş ve Turgut, 2014), duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinin kişilerarası çarpıklık bağlamında incelenmesi (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014), duygusal emeğin iş performansına etkisi (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015), iş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişki (Mengenci, 2015), duygusal zeka ve duygusal emek seviyelerinin çeşitli demografik değişkenlere göre incelemesi (Şat, Amil ve Özdevecioğlu, 2015), duygusal emek algısının müşteri memnuniyetine etkisi (Kılıç ve Baş, 2015) ve online müşteri hizmetlerinde duygusal emek (Ishii ve Markman, 2016) unsurları incelenmiştir.

Otel işletmelerine ilişkin duygusal emek araştırmalarına bakıldığında; tarihi ve kültürel miras sitelerinde turizm hizmet deneyimlerinin duygusal emek ve duygusal uzaklık boyutuyla incelenmesi (Van Dijk ve Kirk, 2007), tur liderlerinin duygusal emekleri (Wong ve Wang, 2009), otel çalışanlarının duygusal uyumsuzluk ve duygusal yıkımlarının incelenmesi (Karatepe ve Aleshinloye, 2009), otel hizmet sağlayıcılarında duygusal emeğin belirleyicileri ve sonuçları (Lam ve Chen, 2012), stres faktörleri, duygusal emek ve müşteri oryantasyonu ilişkilerinin otellerde incelenmesi (Lee vd., 2012), tükenmişliğin azaltılması ve iş tatmininin artırılması noktasında otel çalışanlarının duygusal zekası ve duygusal emeğinin etkisi (Lee ve Ok, 2012), havayollarında iç pazarlamada müşteri odaklılığın etkisi bağlamında duygusal emeğin aracılık rolü (Fu, 2013), turizm araştırmaları ve turizm sektörü ilişkisinin sosyal kontrol ve duygusal emek etkileri (Low ve Everett, 2014), duygusal emek bileşenleri ve sonuçlarının değerlendirilmesi (Baş ve Kılıç, 2014), otel işletmelerinde örgüt iklimi ve duygusal emek arasındaki ilişkinin incelenmesi (Eröz, 2014), otel çalışanlarının hizmet sabotajının kaynakların korunması temelli duygusal emek perspektifinden değerlendirilmesi (Lee ve Ok, 2014), yiyecek hizmetleri endüstrisinde personel iş stresinin sebep ve sonuçlarını duygusal emek ve işten ayrılma niyeti yönüyle (Jung ve Yoon, 2014a), otel çalışanlarının duygusal zekaları ve duygusal emekleri arasındaki ilişkide cinsiyetlerinin ve iş pozisyonlarının aracı rolünü (Jung ve Yoon, 2014b), duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti

arasındaki ilişkinin yiyecek-içecek işletmelerinde incelenmesi (Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu, 2015), duygusal emek ve kültür arasındaki ilişkinin konaklama işletmelerinde incelenmesi (Saltık ve Asunakutlu, 2016), duygusal emeğin tükenmişliğe etkisi (Kaplan ve Ulutaş, 2016), iş tatmini ve müşteri oryantasyonu ilişkisinin duygusal emek perspektifinden değerlendirilmesi (Lee, Ok ve Hwang, 2016) çalışmalarının gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Duygusal emek unsurunun ele alındığı çalışmalar incelenmiş, uluslararası ve ulusal alanyazında yayımlanma durumlarına göre detaylı bilgileriyle Tablo 5.'de sıralanmıştır.

Tablo 5. Duygusal Emek İle İlgili Çalışmalar

Uluslararası Alanyazında Yayımlanmış Çalışmalar
Arshadi ve Danesh, 2013.
Araştırma endüstriyel organizasyonlarda duygusal emeğin gerekçelerini ve sonuçlarını bir model ile test etme amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında İran'da bir endüstriyel organizasyondan 153 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda deneyime açıklık ve bilinçliliğin yüzeysel davranışla negatif yönlü ilişkide olduğu, yüzeysel davranışın örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilediği gözlenmiştir.
Bayram, Aytac ve Dursun, 2012.
Araştırma duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 99 küçük işyeri çalışanı ve 103 sosyal hizmet uzmanı olmak üzere 202 hizmetler sektörü çalışanından elde edilen veriler kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile gizlenen duygular arasında anlamlı ilişki gözlenmiştir. Araştırmacılar (s. 304) duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derin davranış boyutları ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı ilişkiler belirlemiştir.
Chu ve Murrmann, 2006.
Araştırma turizm sektörü duygusal emek ölçeğinin geliştirilmesi ve geçerliliğinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında ölçek oluşturulmuş, ardından turizm sektörü çalışanı 97 ve 305 katılımcı ile geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda geçerliliği onaylanan ölçek sunulmuş ve önerilerde bulunulmuştur.
Fu, 2013.
Araştırma havayollarında iç pazarlamada müşteri odaklılığın etkisi bağlamında duygusal emeğin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Tayvan'da farklı firmalarda çalışan havayolu uçuş kabin görevlilerine anket uygulanmıştır. Elde edilen 346 geçerli anket yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda iç pazarlamanın müşteri odaklı davranışı olumlu ve anlamlı düzeyde

etkilediği, yüzeysel davranış ve derin davranışın değer ihtiyacı ve müşteri odaklı davranış ilişkisinde kısmen aracı etkisi olduğu gözlenmiştir.
Goodwin, Groth ve Frenkel, 2011.
Araştırma duygusal emek, iş tatmini ve işten ayrılma arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Avustralya telefon hizmetleri sektöründe çalışan 377 çalışandan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yüzeysel davranışın duygusal yıkım ve işten ayrılmayı doğrudan etkilediği, yüzeysel davranış ile iş performansı arasında dolaylı bir ilişki olduğu, derin davranışın bu işletme çıktılarına etkilemediği gözlenmiştir.
Ishii ve Markman, 2016.
Araştırma online müşteri hizmetlerinde duygusal emeğin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 130 online müşteri hizmetler çalışanına uygulanan anketlerden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanlarda duygusal emek düzeylerinin yüksek olduğu, duygusal tavır ile davranış stratejileri arasında düşük düzeyli bir ilişki olduğu, yüzeysel davranış sergileyenlerin işlerinden daha az memnun oldukları ve tükenmişlik deneyimine daha yakın oldukları gözlenmiştir.
Jung ve Yoon, 2014a.
Araştırma yiyecek hizmetleri endüstrisinde personel iş stresinin sebep ve sonuçlarını duygusal emek ve işten ayrılma niyeti bağlamında incelemiştir. Araştırma kapsamında 338 aile tipi restoranda anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Veriler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların duygusal emeğinin duygusal uyumsuzluk, iş stresi ve işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediği gözlenmiştir.
Jung ve Yoon, 2014b.
Araştırma otel çalışanlarının duygusal zekaları ve duygusal emekleri arasındaki ilişkide cinsiyetlerinin ve iş pozisyonlarının aracı rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Kore’de Seul şehrinde lüks sınıf otellerde çalışan personele uygulanan anketlerden elde edilen 308 geçerli veriye yapısal eşitlik modelleri uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda duygu kullanımının duygusal emekle yüzeysel etkileşimde önemli rol oynadığı, çalışan çeşitliliğinin duygusal zeka ve duygusal emek arasında aracı rolü olduğu, diğerlerin duygusal değerlendirmeleri etkisinin kadın çalışanları üzerinde anlamlı düzeyde fazla etkili olduğu, müşterilerle doğrudan iletişimde bulunan pozisyonlarda çalışanların derin duygusal emeğinin daha fazla olduğu gözlenmiştir.
Karatepe ve Aleshinloye, 2009.
Araştırma otel çalışanlarının duygusal uyumsuzluk ve duygusal yıkımlarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Nijerya’da 157 çalışana uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analiz edilmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal uyumsuzluğun olumsuz duygulanma ve içsel motivasyon ile

duygusal yıkım arasında kısmen aracılık etkisi olduğu, duygusal yıkımın duygusal işten ayrılma niytinde duygusal uyumsuzluğun etkisini kısmen etkilediği gözlenmiştir.
Lam ve Chen, 2012.
Araştırma otel hizmet sağlayıcılarında duygusal emeğin belirleyicileri ve sonuçlarını incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Çin’de yedi farklı 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan 424 otel çalışanına ve idarecilerine uygulanan anketlerden elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda denetsel desteğin denetsel etkileşimli adaleti olumlu etkilediği, denetsel etkileşimli adaletin olumsuz duygulardan olumsuz etkilendiği, negatif duyguların yüzeysel davranışı pozitif, derin davranışı negatif etkilediği, derin davranışın en yüksek iş tatminini sağladığı, iş tatmininin en yüksek hizmet kalitesine ve en düşük işten ayrılmaya sebep olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmacılar (s. 9) yüzeysel davranış ile iş tatmini, olumsuz duygularla derin davranış, kişilerarası adalet ile olumsuz duygular arasında ilişkilerin olumsuz yönlü, diğer ilişkilerin olumlu yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirtilmiştir.
Lee vd., 2012.
Araştırma stres faktörleri, duygusal emek ve müşteri oryantasyonu ilişkilerinin Kore otellerinde incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Kore’de lüks sınıf otellerde çalışan personele anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. 399 geçerli anket verileri yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda iş yeri stres faktörleri ile negatif etkiler ve negatif etkiler ile duygusal yıkım arasında ilişki olduğu, müşteri oryantasyonu ile duygusal yıkım arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, negatif etkilerin iş kaynaklı stres ile duygusal yıkım arasında kısmen aracı etkisi olduğu gözlenmiştir.
Lee ve Ok, 2012.
Araştırma tükenmişliğin azaltılması ve iş tatmininin artırılması noktasında otel çalışanlarının duygusal zekası ve duygusal emeğinin etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Amerika’da 309 otel çalışanı ve yöneticisinden elde edile verilerin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal zekanın duygusal çaba ve kişisel başarı üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi olduğu, duygusal uyumsuzluk ve benlik yitimi üzerinde doğrudan ve negatif bir etkisi olduğu, kişisel başarı ve duygusal uyumsuzluk arasındaki aracılık etkisi ile iş tatminini ve duygusal yıkımı dolaylı yoldan etkilediği görülmüştür.
Lee ve Ok, 2014.
Araştırma otel çalışanların hizmet sabotajını kaynakların korunması temelli duygusal emek perspektifinden değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Amerika’da 309 otel çalışanına uygulanan anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal uyumsuzluğun hizmet sabotajını olumlu etkilediği, duygusal zekanın duygusal uyumsuzluğu azalttığı gözlenmiştir.
Lee, Ok ve Hwang, 2016.
Araştırma iş tatmini ve müşteri oryantasyonu ilişkisinin duygusal emek perspektifinden

değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Amerika’da otel yöneticilerine uygulanan anketlerden elde edilen 309 geçerli geri dönüşün yapısal eşitlik modellemesiyle incelenmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda müşteri oryantasyonunun iş tatminiyle olumlu yönde ilişkili olduğu, duygusal emeğin iş tatmini ve müşteri oryantasyonu arasında aracı rolü oynadığı ortaya konulmuştur.
Low ve Everett, 2014. Araştırma turizm araştırmaları ve turizm sektörü ilişkisini sosyal kontrol ve duygusal emek etkileri bağlamında incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında bir proje çerçevesinde doktora düzeyi araştırmacılarından ve sektör paydaşlarından elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda sosyal kontrolün gerekliliği, duygusal emeğe yönelik turizm uygulamaları ve araştırmalarına yönelik içeriğin önemi konularında değerlendirmelerde bulunulmuştur.
Modekurti-Mahato vd., 2014. Araştırma Hindistan hizmet sektöründe duygusal emeğin rol stresine ilişkin etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 411 hizmet sektörü çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda evli kadın popülasyonunda duygusal emeğin en üst düzeye çıktığı, duygusal emek ile organizasyonel rol stresi arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir.
Picardo vd., 2013. Araştırma duygusal emek ölçeğinin İspanyol versiyonunun ve geçerlilik analizinin yapılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 211 hemşirelik çalışanına anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda ölçeğin boyutlarıyla birlikte geçerliliği onaylanmıştır
Schaubroeck ve Jones, 2000. Araştırma duygusal emeğin sebepleri, boyutları ve fiziksel etkilerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Amerika’da 217 katılımcıya anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda olumlu duyguların organizasyonda düşük kimlik uyumu düzeyi, düşük seviyede duygusal uyum ve iş gelişimi durumlarını olumlu etkilediği gözlenmiştir.
Shani vd., 2014. Araştırma turizm sektöründeki iş tatmininin içeriksel faktörler ve etkileri yönüyle incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında İsrail’de çeşitli turizm işletmelerinde çalışan 35 katılımcıya uygulanan anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yönetici-çalışan ilişkileri, işin fiziksel talepleri, duygusal emeğin kalitesi ve müşteri-personel ilişkileri konularında değerlendirmeler ve ileriki çalışmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.
Van Dijk ve Kirk, 2007. Araştırma tarihi ve kültürel miras sitelerinde turizm hizmet deneyimlerini duygusal emek ve duygusal uzaklık boyutuyla incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında bölgelerde çalışan 25 katılımcı ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal emeğin ve duygusal uyumsuzluğun farklı yapılar olduğunu ve duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının çelişkili bilişsel değerlendirmelere bağlı olduğunu ifade edilmiştir.
Wong ve Wang, 2009. Araştırma tur liderlerinin duygusal emeklerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Tur liderleriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek keşifsel bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda tur liderlerinin önemli düzeyde duygusal emek performansı sergilediği gözlenmiş, bunun sebepleri ve sonuçları tartışılmıştır.
Yang ve Chang, 2008. Araştırma duygusal emek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma hemşirelere uygulanan 295 geçerli anket verilerine istatistiki analizler uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal emeğin iş tatminini ters yönde anlamlı düzeyde etkilediği, yüzeysel davranışın iş tatminini etkilemediği fakat örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği, derin davranışın iş tatminini etkilediği fakat örgütsel bağlılıkla arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir.
Yin vd., 2013. Araştırma öğretmenlerin duygusal zekaları, duygusal emek stratejileri ve öğrenme tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Çin’de 1281 öğretmene uygulanan anketlerden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların duygusal zekasının öğrenme tatminlerini ve duygusal emek stratejilerinden derin davranış ve samimi davranışı etkilediği gözlenmiştir. Duygusal emek stratejilerinden yalnızca samimi davranış öğretme tatminini etkilemiştir.
Ulusal Alanyazında Yayımlanmış Çalışmalar
Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015. Araştırma duygusal emeğin iş performansına etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında hizmet sektöründen 314 katılımcıya anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda duygusal emek ve iş performansı boyutları arasında ilişkiler bulunmuştur. Derin ve samimi davranışların artışı ile performansın artışı aynı yönde ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar (s.86) çalışmalarında hizmet sektörü çalışanlarının sosyalleşmeleri, eğitim almaları, işletmelerdeki duygusal davranış gereksinimlerini sergilemelerinde kolaylaştırıcı unsurlar olarak belirtmişlerdir. Ayrıca duyguların doğal şekilleriyle örtüşen davranışların görev performansını ve bağlamsal performansı olumlu etkilediği gözlenerek hizmet sektöründe işin gereklerine uygun davranışlar sergileyebilen kişilerin istihdam edilmesinin gerektiği vurgulanmıştır.
Baş ve Kılıç, 2014. Araştırma duygusal emek bileşenleri ve sonuçlarının engelli turizm bağlamında değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında otel işletmelerinde engelli turizm pazarında hizmet vermiş 299 çalışana anket uygulanması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yönetici desteği ve kültür gibi unsurların duygusal emek düzeylerini olumlu etkileyebildiği, katılımcıların engelli çalışanlara hizmet ederken yabancılaşma yaşamadıkları ve kişisel başarı düzeylerinde artış hissettikleri gözlenmiştir.
Begenirbaş ve Çalışkan, 2014. Araştırma duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinin kişilerarası çarpıklık bağlamında incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Ankara’da özel sektörde hizmet alanlarında çalışan 403 katılımcıya anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda yüzeysel davranış sergileyen personelin performanslarının düşük olduğu, ve işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu, kişilerarası çarpıklığın performansı olumsuz etkilediği ve işten ayrılma niyetini artırdığı, duygusal emek ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında kişilerarası çarpıklığın kısmen aracı rol oynadığı gözlenmiştir.
Begenirbaş ve Turgut, 2014. Araştırma duygusal emek ve örgütte güven algısının iş performansı sağlanması kapsamında incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Ankara’da özel ve kamu bankalarındaki 162 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütte güven algıları yüksek çalışanların yüzeysel davranışlarının düşük ve iş performanslarının yüksek olduğu, güven arttıkça doğal duygu gösteriminin arttığı, duygusal emeğin iş performansı ve örgütte güven arasında aracılık etkisi olduğu gözlenmiştir.
Eröz, 2014. Araştırma otel işletmelerinde örgüt iklimi ve duygusal emek arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Trakya bölgesindeki 8 farklı otelde çalışan 228 işgörene anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal emek boyutların örgütsel iklimi etkilediği görülmüştür.
Gülova vd., 2013. Araştırma duygusal emek ile işe bağlılık ilişkisinde yönetici desteğinin rolünün incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 3 üniversitenin 127 öğrenci işleri personeline anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda duygusal emek ile işe bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, yönetici desteğinin bu ilişkiyi olumlu etkilediği gözlenmiştir.
Kaplan ve Ulutaş, 2016. Araştırma duygusal emeğin tükenmişliğe etkisini otel işletmelerinde incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında 20 farklı otel işletmesinde çalışan 311 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda derin davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını ters yönlü anlamlı etkilediği, kişisel başarı ile olumlu ve anlamlı, yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.
Kılıç ve Baş, 2015. Araştırma engelli turistlerin duygusal emek algısının müşteri memnuniyetine etkisini

incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 315 engelli turiste uygulanan anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda engelli turistlerin algıladığı duygusal emek düzeyi arttıkça memnuniyet düzeylerinin de arttığı gözlenmiştir.
Koçak, Türkkan ve Tuna, 2014. Araştırma girişkenlik düzeyleri ile duygusal emek davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 468 hemşirelik öğrencisine anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda atılganlık düzeyleri ile duygusal emekleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.
Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu, 2015. Araştırma duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yiyecek- içecek işletmelerinde incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında İzmir’de 5 farklı beş yıldızlı otelin yiyecek içecek bölümlerinde çalışan 218 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yüzeysel davranışın duygusal tükenmişliği artırdığı, tükenmişliğin işten ayrılma niyetini artırdığı, derin davranışın kişisel başarı hissini artırdığı gözlenmiştir.
Mengenci, 2015. Araştırma iş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Yalova’da 438 öğretmene uygulanan anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesiyle incelenmiştir. Araştırma sonucunda iş tatmininin derin ve samimi davranışı olumlu ve anlamlı düzeyde etkilediği, duygusal tükenme yaşayanların yüzeysel davranışa daha fazla yöneldiği, iş tatmininin yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında kısmen aracı rolü oynadığı, derin ve samimi davranış ile duygusal tükenme arasında tam aracı rolü olduğu gözlenmiştir.
Onay, 2011. Araştırma duygusal zeka ve duygusal emeğin görev performansı ve bağlamsal performansa etkilerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 72 hemşireye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda derin davranış ile duygusal zeka boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu, aynı bağlamda çalışanın iş performansının olumu etkilendiği gözlenmiştir.
Özkan, 2013. Araştırma duygusal emek ve örgütsel iletişimin çağrı merkezlerinde ölçülmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 383 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda duygusal uyumsuzluğun yüksek ve duygusal emeğe bağlı iş doyumu ve örgütsel iletişimin düşük olduğu gözlenmiştir.
Saltık ve Asunakutlu, 2016. Araştırma duygusal emek ve kültür arasındaki ilişkinin konaklama işletmelerinde incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 25 farklı konaklama işletmesinde 535 çalışandan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal çaba ve duygusal çelişkinin hizmet verilen müşteri kitlesinin

kültürüne göre değiştiği, Rus turistlere hizmet veren işgörenlerin duygusal çaba ve duygusal çelişki sergileme düzeylerinin İngiliz turistlere hizmet verenlere göre daha fazla olduğu gözlenmiştir.
Şat, Amil ve Özdevecioğlu, 2015.
Araştırma duygusal zeka ve duygusal emek seviyelerini çeşitli demografik değişkenlere göre incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Kayseri’de 157 özel okul öğretmeninden elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda medeni durum, cinsiyet, öğrenim durumu, okul türü ve kıdemin duygusal emek ve duygusal zekanın çeşitli boyutlarında anlamlı farklılıklar oluşturmuştur.
Şen vd., 2013.
Araştırma başhekim ve başhemşirelerin duygusal zeka düzeyleri ve muhakeme yeteneklerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 35 başhekim ve 52 başhemşireye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin cinsiyet ve eğitim durumlarına göre duygusal zeka düzeylerinin değiştiği, başhemşirelerin başhekimlerden daha yüksek duygusal zeka düzeyinde olduğu gözlenmiştir.
Tokmak, 2014.
Araştırma duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisini psikolojik sermayenin düzenleyici rolü bağlamında incelemiştir. Araştırma kapsamında lojistik sektöründe çalışan 459 katılımcıya anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında olumlu yönde ilişki olduğu, psikolojik sermayenin duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında düzenleyici rol oynadığı gözlenmiştir.
Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011.
Araştırma çalışan-müşteri ilişkilerinde adalet algısının duygusal emek davranışlarına etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma çeşitli hizmet işletmelerinde 220 katılımcıdan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların müşterilerin adil ve adaletsiz davranışlarından etkilendiği, müşterileri adil algılayan çalışanların daha fazla derinlemesine davranış sergiledikleri, adaletsiz algılayan çalışanların daha fazla yüzeysel davranış sergiledikleri gözlenmiştir.

Duygusal emeğin ilişkin çalışmalar ele alındığında duygusal emeğin sebepleri ve unsurlarının tanımlandığı, olumlu duyguların organizasyonda düşük kimlik uyumu düzeyi, düşük seviyede duygusal uyum ve iş gelişimi durumlarını olumlu etkilediği gözlenmiştir. Duygusal uyumsuzluktan farklı olduğu, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının çelişkili bilişsel değerlendirmelere bağlı olduğunu, yüzeysel davranışın iş tatminini etkilemediği fakat örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği, derin davranışın iş tatminini etkilediği fakat örgütsel bağlılıkla arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Duygusal yıkım ve işten ayrılma niyetini etkilediği,

müşterilerin adil ve adaletsiz davranışlarından etkilendiği, müşterileri adil algılayan çalışanların daha fazla derinlemesine davranış sergiledikleri, adaletsiz algılayan çalışanların daha fazla yüzeysel davranış dergiledikleri görülmüştür. Duygusal emek ve iş tatmini arasında olumsuz yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu, derin davranış ile duygusal zeka boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu, aynı bağlamda çalışanın iş performansının olumlu etkilendiği, olumsuz duyguların yüzeysel davranış ve derin davranış, yüzeysel davranış ve derin davranışın iş tatminini, iş tatmininin hizmet kalitesini etkilediği ortaya konulmuştur. Duygusal zekanın duygusal çaba ve kişisel başarı üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi olduğu, duygusal uyumsuzluk ve benlik yitimi üzerinde doğrudan ve negatif bir etkisi olduğu, kişisel başarı ve duygusal uyumsuzluk arasındaki aracılık etkisi ile iş tatminini ve duygusal yıkımı dolaylı yoldan etkilediği, duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derin davranış boyutları ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu, duygusal emek ile işe bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, yönetici desteğinin bu ilişkiyi olumlu etkilediği, yüzeysel davranış ve derin davranışın değer ihtiyacı ve müşteri odaklı davranış ilişkisinde kısmen aracı etkisi olduğu yüzeysel davranışın duygusal tükenmişliği artırdığı, özellikle derin ve samimi davranışların artışı ile performansın artışının aynı yönde olduğu gözlenmiştir. Duygusal emeğinin duygusal uyumsuzluk, iş stresi ve işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediği, duygusal emeğin iş performansı ve örgütte güven arasında aracılık etkisi olduğu, duygusal emek ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında kişilerarası çarpıklığın kısmen aracı rol oynadığı, duygusal emeğin iş tatmini ve müşteri oryantasyonu arasında aracı rolü oynadığı ortaya konulmuştur. Gerçekleştirilen araştırmalarda sosyal sermayenin duygusal emeğe etkisini, entelektüel sermayenin duygusal emeğe etkisini otel işletmelerinde inceleyen ve liderlik davranışının duygusal emeğe etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolünü ele alan araştırmaya rastlanmamıştır.

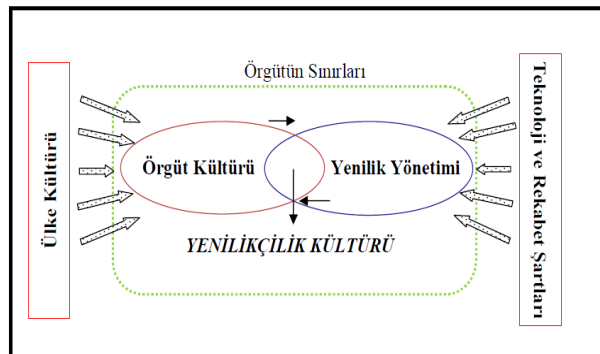
3.2. YENİLİKÇİLİK İKLİMİ

21. yüzyıl iş hayatının en dikkat çekici işletmelerden taze ve yeni fikirler talep etmesidir. Bu talebi gerekli kılan etmenlerin başında, hızlı değişim yüzünden geride kalan yöntem ve yaklaşımlarla başarı elde etme olasılığının düşük olmasıdır.

Değişimin hayatın içindeki hızı işletmeleri çok çeşitli bir belirsizlikler ile sarmaktadır. Bu durumdan başarıya erişmenin yöntemi yenilikçilikten geçmektedir. Yenilikçilik ise bilgiye dayanmaktadır. Bu bağlamda yenilikçilik, risk alıp değişerek bilinenin ilerisine geçmekle mümkün olmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008: 189). Kavramsal olarak değerlendirildiğinde yenilikçilik, organizasyon tarafından yeni mal ve hizmetlerin işletmeye faydası olacak şekilde bir ürün ya da hizmete dönüştürülmesi aşamalarını (Aksay, 2011: 10) içerir. Jamrog vd. (2006: 10)'ne göre, yenilikçilik kurumların yeni bilgiler ortaya çıkararak ya da mevcut bilgilerin yeni metotlarda kullanılması yoluyla değer üretmesi şeklinde ifade edilebilir. Kavram genel olarak yeni değerlerin ortaya çıkarılması anlamına gelse de işletmeler süreçleri, ürünleri veya yöntemleri değiştirerek de yenilik geliştirebilmektedir (Turgut ve Begenirbaş, 2013: 104). Geline nokta, küresel ölçekte meydana gelen belirsizlik koşullarında, değişime ayak uydurmayan işletmeler geride kalmaktadır. İşletmeler için değişim takip edebilmek, hatta değişimi yönetebilmek yalnızca yenilikçilikle ve kontrollü şekilde risk alarak gerçekleştirilebilmektedir (Basım vd., 2008: 121).

Örgütlerde yenilikçilik algısı örgütsel kültür ile işletme yenilikçilik kültürü ve yenilik yönetimi etkileriyle oluşmaktadır (Şkerlavaj, Song ve Lee, 2010: 6398-6399). Ülke kültürleri örgüt kültürünün şekil almasındaki en önemli unsurlardandır. Aynı şekilde bir örgüt bünyesinde uygulanacak yenilik yönetimi unsuru zorlaşan ve sürekli olarak değişen rekabet koşulları ve teknolojik hareketlilikten payını alacaktır. Bu her iki unsurun da birbiri ile kesişimi yenilikçilik iklimini ortaya çıkarmaktadır. Yenilikçilik iklimini meydana getiren söz konusu unsurlara ilişkin bilgiler Şekil 8.'de sunulmuştur.

Şekil 8. Yenilikçilik Kültürü / İklimi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki



Kaynak: Avcı, 2012; Öğüt ve Aksay, 2011: 45.

Şekil 8.'de görüldüğü üzere yenilikçilik iklimine ilişkin ögeler arasındaki etkileşim dikkate alınarak kavramsal bir model meydana getirilmiştir (Öğüt ve Aksay, 2011: 45). Şekilde dışsal baskılar ve koşulların örgüt iklimi ve yenilik yönetimi üzerindeki etkisi sonucunda yenilikçilik iklimi kesişimi oluşmakta ve etkiler arttıkça yenilikçilik iklimi alanı armaktadır. Chen (2011: 69-70)'göre de küresel piyasalarındaki rekabet içerisinde işletmelerin başarıya ulaştırmaları için hizmetlerini ve süreçlerini sürekli olarak yenilemeleri gerekmektedir. Araştırmacı iyi hizmet ve yenilikçi performans hususunda yenilikçi kültürün etkisinin önemine dikkat çekmiştir.

Örgütsel alanda ortaya çıkan değişimler etkinlik gösterilen alanı daha karmaşık hale getirmekte ve örgütleri girişim yapmaya zorlayarak yenilik ve farklılaşmaya zorlamaktadır. Örgütlerin değişikliklere ayak uydurabilmesi ve yanıt verebilmesi için sahip olması gereken esas yeti farklılaşabilme yetisidir. Örgütlerin fark oluşturabilmesi ise doğrudan yenilenebilme yetileriyle mümkündür (Nybakk, Crespell ve Hansen, 2011: 424-425; Kızıloğlu ve İbrahimoğlu, 2013: 105 vd.). Yenilik yapma yetilerine sahip olamayan örgütün değişime uygun hareket edebilmesi oldukça zordur.

Örgütlerde yenilikler herhangi bir alanda keşif yapmaya yönelik olabileceği gibi mevcut yapının düzeltilmesine yönelik de gerçekleştirilmektedir. Düzeltici yenilik anlayışı gereği, mevcut düzen üzerinde küçük çaplı iyileştirmeler yapılmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin yapmış olduğu değişikliklerin doğuracağı sonuçlar önceden bilinmekte ve tahmin edilebilmektedir. Örgütlerin olanaklarına uygun yenilik düzeyleri işletmelere fayda sağlamaktadır. Düzeltici yenilikler, keşifsel yeniliklere kıyasla daha kısıtlı yenilikler sunmaktadır (Çelik, 2014: 200). İşletme olanaklarına uygun maliyette, mevcut koşullarda uygunması kolay olabilecek, sağlayacağı kazanımlar fazla olan yenilikler işletmeler için tercih edilebilir nitelikte olmaktadır.

3.2.1. Örgüt İklimi Kavramı

İşletmelerin rekabet koşullarında nitelikli ürün ve kaliteli hizmet gereksinimi örgütsel koşullara odaklanmalarına sebep olmuştur. Yetenekli çalışanların örgüte alınmasına, iş verimliliği yüksek çalışanların örgüt bünyesinde devamlılıklarının sağlanmasına, tatminlerine ve eğitilmelerine, örgüt kapsamında uyumluluklarının

sağlanmasına dair çalışmalar ön plan çıkmıştır. Örgüt iklimi bu sebeplerle incelenmesi gereken kavramlar arasında yer almaktadır (Yüceler, 2009: 445). Her ne kadar modern yönetim düzeni bakımından ciddi bir kavram olsa dahi örgü iklimine ilişkin araştırmaların 1930'lu yıllarda başladığı göze çarpmaktadır (Aydoğan, 2004: 9).

Örgüt iklimini; çalışanların davranışları, tutumları ve uyguladıkları kurallar neticesinde ortaya çıkan, örgütün içsel niteliklerini oluşturan ve ortak algıların meydana getirdiği çalışma koşullarının atmosferi olarak ifade edilebilmektedir (Gök, 2009: 590; Škerlavaj vd., 2010: 6398-6399; Porzse vd., 2012: 6-7 vd.). Çekmecelioğlu (2005: 23) örgüt iklimini; örgüt üyelerinin çalıştıkları iş ortamına ilişkin algıları şeklinde açıklamıştır. Bilir (2005: 28-29)'e göre örgüt iklimi; örgüt bünyesindeki personelin örgütle ilgili nitelikler bakımından, diğer çalışanlar ile bir araya gelebildiği ya da uzlaştığı nokta şeklinde ifade edilebilir. Örgütlerde iklim, çalışanların davranışlarını etkileyen örgütsel unsurların tümünü kapsar. Gücün hiyerarşik seviyelerde ve birimler arasındaki dağılımı, ücret ve yükselme (terfi) olanakları, işin yapısı, şartları, bilgi ve iletişim düzeni iklimi oluşturan öğelerdir. Örgütteki nesnel gerçekler ile bireylerin bunu özümsemeleri örgütsel iklimi meydana getirir.

Örgüt iklimi örgüt üyelerinin büyük bir çoğunluğu tarafından algılanabilen, örgüte belirli bir kimlik kazandıran, bunun yanında örgütlerde insan davranışlarının açıklanmasında oldukça yararlı bir değişken olarak nitelendirilmektedir (Öge, 2001: 132). Örgüt iklimi, örgütlerin hareketli, değişken çevre şartlarına uyumlulukta, rekabet avantajı kazanmalarında, birikimli çalışanlar tarafından tercih nedeni olmalarında ve uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmelerine ve rekabet avantajını yakalamada son derece önemlidir. Örgüt iklimi, örgüt bünyesinde çalışanlar için pozitif bir ortam oluşturarak, çalışan bireylerin duygu ve motivasyon durumlarına etki etmekte ve bu nedenle örgüte bağlanmalarını sağlayacak ciddi bir kültürel yapının oluşmasında etken bir rol oynamaktadır (Yüceler, 2009: 446). Bunun yanı sıra örgüt iklimi, çalışanların performansı, iş tatmini ve motivasyonları üzerinde farklı etkiler oluşturmaktadır (Gök, 2009: 587). Bilimsel alanda gerçekleştirilen çalışmalar örgüt ikliminin çalışanların iş doyumunu, işten ayrılma

düşüncesi, bağlılık, iş performansı ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra örgüt ikliminin yönetilmesi, yaratıcılık ve yeniliğin geliştirilmesi bakımından son derece önemli bir öge olarak nitelendirilmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 23).

3.2.2. Örgütlerde Yenilikçilik İklimi ve Yaratıcılık

21. yüzyıl işletmelerinde değişim ve gelişimin hızlı ve yoğun olduğu, bilginin giderek önem kazandığı ve küreselleşme gibi unsurların etkisi ile rekabetin son derece zor sert olduğu şartlarda etkinliğini göstermektedir. Bu gelişmeler sebebiyle örgütler, piyasa içerisinde daha fazla paya ulaşma rekabetinin neticesi olarak, yenilikçi ürün ve süreçler üretmeye yönelmiştir (Kaya-Özbağ, 2012: 146). Literatürde yer alan birçok çalışmada da modern pazarlama piyasasında işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmelerinde yenilikçiğe önem vermeleri gerektiğine vurgu yapılmıştır (Naktiyok, 2007: 211; Cokpekin ve Knudsen, 2011: 17-18; Eren ve Kılıç, 2013: 221 vd., Grisseman, Plank ve Brunner-Sperdin, 2013: 353-354; Dibrell vd., 2014: 2005; Dhar, 2015: 73 vd.).

Yeniliğe dair herkesçe kabul gören bir görüş bulunmamaktadır. Kimileri için yenilik, yeni kavram ve düşüncelerin ortaya konulması iken, kimileri için ise yeniliklerin uygulanmasıdır. Fikirlerden etkili bir şekilde yararlanabilmek için kurumlar; yönetim, faaliyet süreci, işletme politikaları gibi içsel unsurlarını değerlendirerek durumlarını incelemelidirler. Yenilik eğilimi taşıyabilmek için örgüt yönetiminin destek almaya, alınan riskler sonucunda olası başarısızlığa karşı anlayışı olmaya, kurum yapısının katılımcılığa olanak sağlamasına, ekip çalışmasına, biçimsel olmayan sistemlerin çok kullanılmasına yenilik adına gereken kaynakların ayrılmasına ve yeniliği ortaya koyanların ödül ve teşvik sistemi ile desteklenmesine bağlıdır (Naktiyok, 2007: 212). Lim (2016: 163-165)'e göre yenilikçilik doğru politika, girim ve uygulamalarla sürdürülebilir bir hal almakta ve potansiyel yenilikçilik performansının gerekli teşviklerle gerçekleştirilebilmesi sağlanabilmektedir.

Yaratıcılık ise yenilikçi üretimlerle özgün değerler ortaya çıkarılmasıdır. Mevcut olan iki şey arasında daha önceden bilinmeyen bir ilişkinin kurulmasını da kapsar.

Yaratıcılık örgütün her yerinde ve her daim dinamiklik ve verimliliğini yükseltme gücüne sahiptir. Öneri sistemlerinin yaygınlaşması ile yaratıcılık kapsamını genişletmiş ve örgütlerin her departmanının bir ar-ge departmanı gibi yeni çözümler üretebilmesini sağlamıştır (Akın, 2010: 213-214). Örgütlerde yaratıcılık unsurunun ön plana çıkması ve gelişmesine paralel olarak bu alanda yapılan akademik çalışmalarda da artış meydana gelmiştir (Yahyagil, 2001: 10). Örgütlerde önemli bir yere sahip olan yaratıcılığı güçlendiren ya da olumsuz yönde etkileyen bazı unsurlar bulunmaktadır. Örgütlerde yaratıcılığı güçlendiren ve yaratıcılığa engel olan unsurlar Tablo 6.'da sunulmuştur.

Tablo 6. Örgütlerde Yaratıcılık Özelliğini Güçlendiren ve Yaratıcılığa Engel Olan Unsurlar

Yaratıcılığı Güçlendiren Unsurlar	Yaratıcılığa Engel Olan Unsurlar
Yönetim anlayışının demokratik ve katılımcı olması	Yönetimin otokratik bir yapıya sahip olması
Yöneticilerin personele yönelik yaklaşımlarının destekleyici ve cesaretlendirici olması	Yöneticilerin personele destek düzeyinin düşük olması
Çalışma grupları içerisinde yer alan bireylerin farklı yeteneklerinin bulunması	Personel kadrosunun benzer niteliklere sahip olması
Personele bireysel sorumluluk verilmesi ve özgürlük tanınması	Kuralların fazla olması ve baskın kontrol kültürü
Çalışanların bireysel ya da grup olarak kendi işleri üzerinde kontrole sahip olmaları	Örgüt yapısının merkeziyetçi olması
Personele saygı, güven, ifade özgürlüğü ve katılım	Örgütte personele güvenin düşük olması
Örgüt yapısının az kademeli yatay örgüt yapısına sahip olması	Örgütte personele yeterince değer verilmemesi
Bilgi paylaşımı ve kaynakların elde edilebilirliği	Örgüt yapısının dikey ve çok kademeli olması
Eleştirilerin yapıcı olması	Kaynak, ekipman ve bilgi yetersizliği yaşanması
İç ve dış motivasyonun yüksek olması	Eleştirilerin yıkıcı olması
Ödüllendirme ve hatalara karşı tolerans	Motivasyon düşüklüğü
Değişime karşı olumlu bakış açısı	Başarısızlık ve ceza korkusu
Personelin destekleyici bir tarzda adil olarak değerlendirilmesi	Değişime karşı olumsuz bakış
Çalışanın işini sevmesi	Personel değerlendirmenin tehdit edici bir biçimde gerçekleşmesi
Müşteri şikâyetleri ya da önerilerinin dikkate	Çalışanın işini sevmemesi

alınması	
Yeterli zaman	Müşterilerin fikirlerinin önemsenmemesi
Personel arasında iyi iletişim ve güven ortamı bulunması	Zaman baskısının bulunması
Yaşam boyu istihdam politikası	Personel arasında yetersiz iletişim ve sürtüşmeler bulunması
Olumlu duygusallık	Personel devir hızının yüksek olması
Kıyafet seçiminde özgürlük	Olumsuz duygusallık
Eleştirilere açık olma	Kalıplara bağlı kıyafet kültürü olması
Risk alma potansiyelinin yüksek olması	Yapılan eleştirilere tepki konulması
Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması	Riskten kaçınma
Mesai saatlerinin esnek olması	Kendini örgütün üyesi hissetmeme ve mesai saatlerinin katı olması

Kaynak: Akın, 2010: 219.

Tablo 6.'da yer alan parametrelerden de anlaşılacağı gibi mevcut değişim ve rekabet şartlarında işletmeler için hayati önem taşıyan yaratıcılık gerekliliklerini yerine getirmenin yolu çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkaran bir örgüt iklimi oluşturmaktır.

Araştırmalara göre bireylerin, kendilerini ifade edebilecekleri, yaratıcı düşüncelerini baskı olmadan aktarabilecekleri, hedeflere ulaşma noktasında yöntem belirleyebilecekleri ve ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olabilecekleri, her şeyden önemlisi ortaya koydukları faaliyetleri önemli bularak destek olabildikleri bir örgüt ikliminde yaratıcı düşünce ve ürünlerin arttığı göze çarpmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 24; Özbağ, 2013: 157; Dibrell vd., 2014: 2005; Turgut ve Begenirbaş, 2014: 155-156; Jaiswal ve Dhar, 2015: 38-39). Tekin ve Durna (2012: 95) çalışmalarında işletmelerdeki örgüt kültürünün yeniliğe zaman ve kaynak ayrılmasına imkan tanıyarak yeni fikirlerin gelişmesini sağladığını, bu sayede yeniliğe yönelik süreçlerde başarılı olunduğuna rekabet üstünlüğü elde edildiğini belirtmiştir. Cengiz, Acuner ve Baki (2006: 430) ise çalışmalarında yenilikçilik, yaratıcılık ve öncülük niteliklerinin rekabet koşullarındaki değişimler yüzünden gerekliliğini artırdığını savunmuş ve bu durumun yönetim süreçlerini temelden etkilediğini belirtmiştir. Bunun yanında örgütlerde yaratıcılık ile yenilikçi iklim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Naktiyok'a (2007: 213) göre, bir örgüt, kendi adına yeni olan bir ürün ya da hizmet ortaya çıkarır ya da yeni bir süreç ve yöntem

kullandığında yenilik gerçekleştirir. Yaratıcılık, yenilik sürecinin yalnızca ana unsurlarından biridir ve ilk basamağıdır.

3.2.3. Yenilikçi İklimin Önemi

Yenilik kavramı, bilim dünyasında, geçmiş dönemlerde kullanılmaya başlanmış olmasına rağmen 21. yüzyıldan sonra ve özellikle son dönemlerde günümüz iş dünyasının gerçeği ve vazgeçilmezi haline gelmiştir. Örgütler hem yerel hem de küresel rekabetle mücadele vermektedir. Bu sebeple, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için “yenilik” kavramı son derece öneme sahiptir (İsmail (2005: 648-649; Bavec, 2009: 25; Škerlavaj vd., 2010: 6398-6399; Kızıloğlu ve İbrahimoglu, 2013: 107). Yeniliğin (inovasyon), özellikle gelişmiş ekonomik düzenlerdeki temel etkinlikleri meydana getirmedeki önemi her geçen gün artmaktadır (Chen, 2011: 69-70). Bu bağlamda ülkeler ve organizasyonlar çalışmalar yapmaktadır (Jaiswal ve Dhar, 2015: 38-39). Özellikle gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerin, bir taraftan yenilikçilik koşullarını destekleme girişimleri uygularken diğer taraftan sanayilerinin teknolojik olanaklarını ilerletmeye yoğunlaştıkları görülmektedir. Makro seviyede rekabet gücü yüksek bir ekonomi ortaya çıkarmak için yenilikçiliğin desteklenmesi büyük önem taşımaktadır (Uzkurt, 2017: 5).

Gelinen noktada insanlar ihtiyaçlarını karşılarken en yeniyi talep etmekte, karar vermeden önce teknolojiyi de kullanarak detaylı araştırmalar yapabilmektedir (Yang, Chou ve Chiu, 2014: 158-161; Turgut ve Begebirbaş, 2016: 114 vd.). Bu tür rekabet ortamında yalnız mevcut durumu sürdürmeye çalışarak işletmenin devamlılığını sağlamak olanaksız hale gelmektedir. Sürekli yeniliğin araştırmak, bulup getirmekle birlikte, kendini yenilemek ve geliştirmek, yenilenmeyi sürekli kılmak ve sunumunu en iyi şekilde yapmak zorunluluk halini almaktadır (Dhar, 2015: 73). Ögüt ve Aksay (2011: 39)’a göre, enerjisini bilgiden alan bilgi çağında, çevresel şartlardaki dinamizimle beraber rekabetin de farklı bir boyut kazanması işletmeleri, başarının sürdürebilirliğini sağlamada daha zorlu bir sürecin içine çekmiştir. Bu süreç kurumsal başarının sürdürülmesi için yeni yöntem ve teknikleri kullanmayı, dolayısıyla yenilikçilik yapmayı (Kim ve Lee, 2013: 332) gereksinim haline getirmiştir.

Küresel piyasa koşullarındaki teknoloji ağırlıklı kurumlar, piyasadaki belirsizliklerinden, hızlı değişimlerden, ürünlerin giderek kısalan ömürlerinden ve küreselleşme faktörlerinden etkilenen hareketli bir çevre içinde bulunmaktadır (Grissemann, Plank ve Brunner-Sperdin, 2013: 353-354; Peçen ve Kaya, 2013: 107-108 vd.). Bu çevre koşullarında etkinliğini sürdüren örgütlerin, hayatlarını devam ettirebilmeleri, rekabet edebilmeleri, büyüyebilmeleri için yaratıcı ve yenilikçi olmaları gerekliliği kaçınılmazdır (Gümüşluoğlu, 2009: 37). Mische (2001: 129; Naktiyok, 2007: 215), örgütlerde yenilikçiliğin önemini aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Yenilik, yüksek nitelikli kurum ortaya çıkarmak ve çevre unsurlarını değiştirebilme noktasında faydalanan ana metotlardandır.
- Yenilik, organizasyon üyelerinin yeteneklerini geliştirir ve heyecan verir. Zira yeni ve yaratıcı bir kurumun içinde yer almak ve tamamen eşsiz deneyim yaşamak heyecan vericidir.
- Yenilik, bilgi ve birikimleri paylaşarak öğrenmeye yönlendirir. Fikirler ve yeni bilgiler yenilikçi işletmelerde sürekli paylaşılır.
- Yenilikçi işletmeler çalışanlarını ve pazarlarını büyümeye, gelişmeye, çalışanların gelişimine, işbirliğine, yeni olasılıkları denemeye ve sonuçları hususunda anlayışlı davranmaya yönlendirirler.

İşletmeler için yenilik faaliyetleri sadece performansı ve rekabet gücünü artırma fırsatı tanımamakta (Nybakk, Crespell ve Hansen, 2011: 424-425), bununla birlikte, yenilikçilik becerisi sağlamak işletmelerde (ifade edilen bilgilerden de anlaşılacağı gibi) iş ortamını zihinde tutacak ve uzun vadedeki rekabet gücünü arttırabilecek yararlar da sağlamaktadır (Avcı, 2012: 127). Çok sayıda araştırma ve rapor, işletmenin büyümeyi sürdürebilmesi için yenilikçiliğin zorunlu olduğunu ifade etmektedir (Lim, 2016: 164). Gelişmiş ülkelerde, ekonomideki büyümenin sürdürülebilmesi ve istihdamın arkasındaki büyük bir gücün yenilikçilik olduğu düşünülmektedir. Örneğin bu bağlamda Avrupa Birliği 1995 senesinde yayınladığı bir belgeyle yenilikçiliği resmileştirmiş ve vizyona dönüştürmüştür. 2005 yılında Oslo Kılavuzuyla on faktör olarak ele alınan yenilikçilik stratejisini yayımlamıştır. Türkiye'de TÜBİTAK tarafından yenilikçilik stratejileri ve politikaları oluşturulmuştur (Aksay, 2011: 11). Bunun yanında yenilikçi iklim unsuru işletme

performansını etkileyen unsurlar arasında yer almaya başlamıştır (Erdem vd., 2011: 77). Kızıloğlu ve İbrahimoglu'na (2013: 105-106) göre, örgütler yenilik çalışmaları ile kalitelerini arttırmakta ve daha etken bir yapıya bürünmektedirler. Örgütler değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmek adına sınırlarının üzerine çıkabilen, yenilikçi, ekip çalışmasına uyumlu ve araştırmaya önem veren, müşteri ve insan merkezli eylemde bulunabilen bir kimliğe bürünmek (Cokpekin ve Knudsen, 2011: 17-18) durumunda kalmışlardır.

3.2.4. Yenilikçilik İklimi Modelleri

Yenilik, kuşkusuz kendini besleyen uygun iklime ve sürekli olarak gelişen bir ekosisteme gereksinim duyar. Bu iklim ve ekosistemin oluşturulmadığı şartlarda yeniliğe dair yapılan bireysel ve kurumsal emeklerin katma değere dönüşme olasılığı da son derece zayıf olacaktır (Uzkurt, 2017: 5). Bu noktada işletmeler açısından yenilikçi iklim modellerinin iyi bilinmesi oldukça önemli bir konudur.

3.2.4.1. Ekvall'ın Yaratıcı İklim Modeli

Çeşitli teorik yaklaşımlara göre yaratıcılık ve yenilikçiliğe etki eden bir takım boyut geliştiren pek çok iklim modeli ortaya atılmıştır. Ekvall vd. (1983), geliştirilen ölçek sonrasında yeniliğin dört genel alan ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu alanlar şöyle sıralanmaktadır;

- Karşılıklı güven, düşüncelerin desteklendiği iletişim süreçleri
- Rekabet ve güdülenmek, kurumun hedeflerine ve faaliyetlerine sadakat.
- Haberleşme olanaklarında serbestlik ve inisiyatif kullanabilme.
- Fikirlerde, bilgi ve tecrübede işbirliği ile düşüncülerin değişimidir (Mathisen ve Einarsen, 2004: 121-122).

Yukarıda bahsedildiği gibi Ekvall'in ortaya koyduğu yaratıcı iklim ölçeği yenilikçiliğe ve yaratıcılığa katkı sağlayan ve engelleyen kurumsal durumları ölçmek için tasarlanmış ve özellikle kurum içindeki yenilikçi ve yaratıcı iklimi ölçmek için geliştirilmiş bir ölçektir Ekvall (1996) yaratıcı iklimin 10 alt boyuttan meydana geldiğini ifade etmiş, söz konusu alt boyutları açıklayarak (Isaksen vd., 2001: 175; Turgut, 2013: 62-64 vd.) sıralamıştır. Mücadele: örgüt içindeki üyelerin örgüte ilişkin işlemlere ve hedeflerine duygusal ilgisidir. Yüksek düzeyde bir mücadele

ortamından bireyler işlerini anlamlı, mücadele gerektiren nitelikte ve eğlenceli bulurlar. Düşük düzeyde bir mücadele örgüte yabancılaşma ve kayıtsızlık duygusu ile ilgisizlik oluşturur. Özgürlük: kurum içindeki bireylerin ortaya koydukları eylemlerdeki bağımsızlık olarak değerlendirilebilir. Bu gibi iklimde bireyler, kalıplaşmış sınırların da ötesine geçerek özgür şekilde hareket edebilir. Fikir Desteği: yeni fikir elde etme yöntemlerinin desteklenmesidir. Destekleyici bir iklimde idareciler ve iş arkadaşları yeni alternatifleri yenilikçi ve duyarlı bir şekilde karşılar. Güven/açıklık: ilişkilerde duygusal güven anlamına gelir. Yüksek düzeyde bir güven ortamı sağlandığında örgüt içerisindeki herkes rahatlıkla fikir ve düşüncelerini ortaya koyabilir. Dinamizm: örgüt içindeki hayatın olaylarla dolu olması anlamına gelir. Dinamik bir ortamda sürekli yeni durumlar ortaya çıkar. Şakacılık/mizah: huzur ve rahatlık ifade eder. Rahat bir ortamda espriler, şakalar ve gülümsemeler vardır. Müzakereler: bakış açılarının, fikirlerin, farklı tecrübelerin ve bilgilerin bir araya gelmesi ve çarpışması durumudur. Uyuşmazlık: örgüt içinde farklı görüşlerden ziyade kişisel ve duygusal gerilimi ifade eder. Uyuşmazlık düzeyi fazla olduğunda gruplar ve bireyler birbirlerinden hoşlanmazlar. Risk Alma: örgüt içinde belirsizliğe hoşgörü yoktur. Yüksek düzeyli riske girme halinde kararlar ve faaliyetler hızlıdır. Riskten uzak duran bir ortamda kararsız, sakınan bir algı mevcuttur. Fikir zamanı: yeni düşünceler geliştirmek adına kullanılabilen zaman miktarıdır. Yüksek bir fikir zamanı halinde planlı olmayan ve atanılan göreve ilişkin yeni önerileri tartışmak için fırsatlar vardır (Isaksen vd., 2001: 175; Turgut, 2013: 62-64). Ekvall'in modeli uluslararası sayısız organizasyonun üretken çalışma ilişkileri üzerine inşa edilmiş ve birçok araştırmacının farklı çalışmalarında kullanılmıştır. Şirketler çalışmayı pazara yeni ürün sunma süreçlerindeki yeterliliklerini incelemek için kullanmıştır (Isaksen vd., 2001: 176).

3.2.4.2. Seigel ve Kaemmerer'in Örgütlerde Yeniliğe Destek Algısı

Siegel ve Kaemmerer (1978: 556) , örgütsel yenilikçilik algısını meydana getiren unsurların tespit edilmesi için gerçekleştirdikleri çalışmada örneklem okullardaki öğrenciler ve öğretmenlerden (144 öğretmen ve 1755 öğrenci) oluşturulmuştur. Siegel ve Kaemmerer (1978: 554) yaptıkları çalışmanın sonunda örgütsel yeniliğe destek algısını 5 alt başlıkta ele almışlardır;

Liderlik: Lideriğin yenileğe desteğinin karakteristiği sistemde yeni fikirlerin geliştirilmesi için gücün dağılımı sağlar. Yeniliği destek algısında önerilen liderlik üyelerin yenilikçi düşüncelerinin ve bireysel gelişimlerinin desteklendiği bir yaklaşımın sergilenmesidir.

Sahiplik: Bireysel otomoni ve süreçlere katılım Siegel ve Kaemmerer (1978: 554)'in yenilikçe destek algısı modelinde karşılığı sahiptir. Araştırmacılar yenilikçi sistemlerin bir başka karakteristik özelliği olan sahiplik kavramını grup üyelerinin yeni fikirler, süreçler ve prosedürler oluşturarak kendilerini yaptıklarını işin merkezinde algılayabilmeleri, belirledikleri çözümleri uygulayabilmeleri şeklinde açıklamıştır.

Farklılık Normları: Yönetim alanyazınında organizasyonlarda fikirlere uyma hususundaki taleplerin bir baskı aracı haline gelebilmesi net bir şekilde ifade edildiği belirtilmiştir. Araştırmacılar bu yüzden farklılık normlarını boyutunu oluşturarak yenilikçi yaklaşımların norm haline gelme sürecinde farklı fikirlere olumlu yaklaşılması gerektirğini açıklamıştır. Araştırmacılar normların yenilikçi olabilmesini hatta örgütte birden fazla normun oluşturulması yoluyla normlarda çeşitlilik sağlanabilmesini savunmuşlardır.

Gelişimin Sürekliliği: Yenilikçi organizasyonlarda değişimin sürekli olduğu bilinmektedir. Bu durumun bir sorunu olarak yenilikçi organizasyonlarda temel varsayımların sürekli sorgulanması, çözümlerin sürekli geliştirilmesi, sorunlara karşı alternatif tutumlar oluşturulması Siegel ve Kaemmerer (1978: 555) tarafından gelişimin sürekliliği olarak ifade edilmiştir.

Uyumluluk/Tutarlılık: Yenilikçi organizasyonlarda süreçler ve istenilen çıktılar arasında bir uyum olması gerektiği, özellikle gelişimin sürekliliği ile birlikte uyumluluk boyutunun örgütlerde yenilikçi koşulların oluşmasına önemli olduğu belirtilmiştir.

3.2.4.3. Crespell ve Hansen'in Yenilikçi İklim Modeli

Crespell ve Hansen (2008a, 2008b) yenilikçi iklim unsuruna ilişkin çalışmalarını yaptıktan sonra Amabile vd. (1996)'nin çalışmasından yararlanarak Yenilikçi İklim Ölçeği'ni geliştirmiştir. İlerleyen çalışmalarda (Nybakk, Crespell ve Hansen, 2011

vb.) yenilikçi iklime yönelik geliştirilen ölçekbeş temel alt boyutta ele alınmıştır. Bu alt boyutlar takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik ve yeniliklere açıklık şeklide ifade edilmiştir (Nybakk ve Jenssen, 2011; Stańczyk, 2017: 41-47; Nybakk, Crespell ve Hansen, 2011: 417-420 vd.)

3.2.4.3.1. Takım Uyumu

Modelin takım uyumu alt boyutunda ekiplerde veya takımlardaki uyum, açıklık, güven hususlarına ilişkin durum ortaya konulmaktadır. Takım uyumu işletmede oluşacak yenilikçi iklimin düzeyini etkileyen bir unsurdur. Takımların yeniliğe yönelik tutarlı işbirlikleri oluşturmada takım uyumu rol oynamaktadır. Takım uyumlarının yüksek olduğu gruplarda yenilikçi fikir ve uygulamalar kolayca müzakere edilebilmektedir (Nybakk ve Jenssen, 2011). Bu sayede grupların söz konusu durum ve olaylara katkıları artmakta ve yenilikçi davranışlar grup tarafından etkin bir şekilde uygulanabilir hale gelmektedir.

3.2.4.3.2. Destekleyici Teşvik

Yenilikçi iklim insanların davranış biçimleri ile sergilenen davranışlar neticesinde oluşan sonuçları kapsamaktadır. Yenilikçilik, yeni düşüncelerin ortaya konulması ve uygulanması yoluyla oluşur. Serbesti tanıyan ve destekleyici iş ortamlarında gelişen yenilikçi iklim gelişebilme olanağı bulmaktadır (Turgut ve Beğenirbaş, 2013: 110). Bunun temel sebebi işletmelerde bireylerin yenilikçi fikir ve uygulamaları kolayca geliştirebilmesi mümkün olsa da yenilikçi fikirlerin örgütsel kararlar ve uygulamalar haline gelmesi için özellikle üst kademeler tarafından desteklenmesinin gerekmesidir.

3.2.4.3.3. Kaynaklar

İşletmelerde kaynakların ar-ge yatırımları, yeni ürün ve eğitim destekleri, iş geliştirme süreçleri gibi hususlara yönlendirilmesinin işletme faaliyetlerinde gelişme sağladığı bilinmektedir (Lentjushenkova ve Lapina, 2014: 55). Yenilik ikliminin gelişmesi için gereksinimlerden birisi aynı şekilde kaynaklar ve yatırımların yenilikçi koşulları teşvik edecek şekilde kullanılmasıdır. Bireylerin yenilikçi davranışları benimseyebilmesi için işletmedeki kaynaklara ulaşabilmesinin desteklenmesi gerekir. Bu şekilde bilgi, araçlar ve sürçler gibi işletme kaynaklarına erişebilme olanağı

sağlanan çalışanların yenilikçi koşullara başarılı şekilde uyum sağlayabilmesi, işine katkısına artırabilmesi ve kaynakları yenilikçi girişimlerin gelişme amacıyla kullanabilmesi mümkün olmaktadır.

3.2.4.3.4. Özerklik

İşletmelerde faaliyetlerin sürdürüldüğü iş koşulları ortaya çıkan nitelik ve sonuçları doğrudan etkilemektedir. Yenilikçi süreçler, kavramın doğası gereği değişim ve koşulları geliştirmeyi içerisinde barındırdığı için mevcut koşulların farklılaşması takımların veya çalışma gruplarının özerkliği ile mümkün olabilmektedir. Özerk olma durumu ekiplere süreçleri bağımsız bir bakış açısıyla inceleme, yeni fikirlerin ortaya konulmasını kolaylaştırma, farklı seçenekleri sunarak savunabilme gibi olanakları geliştirdiği için özerkliğin söz konusu olduğu örgüt iklimleri görece daha yenilikçi olabilmektedir (Crespell veHansen, 2008a, 2008b). Bu sayede gelişen ve etkinliği artan yenilikçilik işletmelerin çalışma koşullarında yenilikçiliğin benimsenmesini ve yenilikçiliğin kazanımlarından istifade edilmesini sağlayabilmektedir.

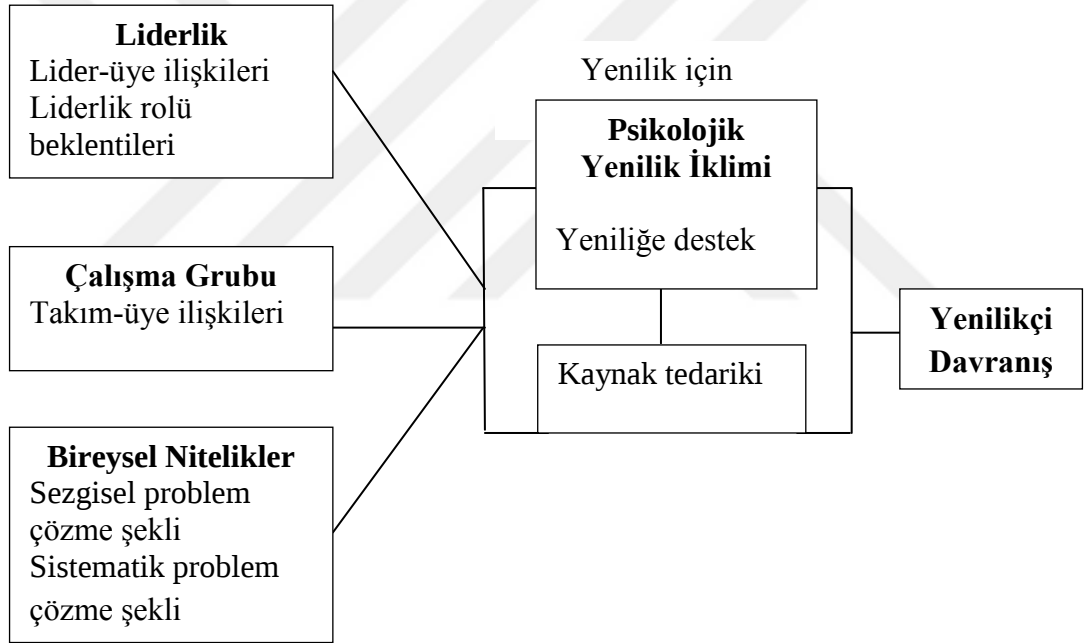
3.2.4.3.5. Yeniliklere Açıklık

Organizasyonlarda yeni fikir ve uygulamaların ortaya konulması, takım uyumu sağlanarak ve mevcut kaynaklara ulaşım imkanı verilerek desteklenmesi gibi unsurlar çalışma ortamlarında yenilikçiliği artırabilmektedir. Bununla birlikte, işletme ve organizasyonlarda yenilikçi iklimin oluşması için yeniliklere açıklığın sağlanması gerekmektedir. Bu noktada yenilikçiliğin takımlarda üyeler veya çalışanlar tarafından benimsenmesi, yeniliklere açıklığın kabullenilmesi durumunun sürekli hale gelmesi ve mevcut örgüt ikliminin bir niteliğine dönüşmesi önemlidir (Nybakk ve Jenssen, 2011; Nybakk vd., 2011: 417-420 vd.). Yeniliklere açıklık çalışanlar, takımlar ve yönetici kadroların büyük çoğunluğunun yenilikçi süreçleri benimseyip desteklemesi ile mümkün olabilmektedir. Yeniliklere açık organizasyonlarda ekiplerin ve süreçleringelişmelere hızla uyum sağlayabilmesi yenilikçi iklimdeki artış yoluyla faaliyet süreçlerindeki hız ve performansı istenilen düzeye taşıyabilmektedir.

3.2.4.4. Diğer Modeller

Scott ve Bruce (1994: 580) tarafından yapılan araştırmada örgütlerde yenilikçilik davranışını belirleyen parametrelerin incelenmesi amaçlanmış, modelin geliştirilme sürecinde liderlik, problem çözme becerisi ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler gibi parametrelerin yenilikçilik iklimi algısı üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen bilimsel araştırmanın sonunda modelin yenilikçilik algısını açıklama düzeyinin %37 olduğu rapor edilmiştir. Scott ve Bruce tarafından geliştirilen model Şekil 9.'da sunulmuştur.

Şekil 9. Scott ve Bruce'un Yenilikçi Davranış Modeli



Kaynak: Scott ve Bruce, 1994: 583.

Yukarıda yer alan modelin oluşturulmasında 22 sorudan meydana gelen ölçekten yararlanılmıştır. Uygulanan istatistiksel analizler sonucunda ölçeğin iki alt boyuttan oluştuğu belirlenmiş ve alt boyutların yeniliğe destek ve kaynak sağlama alt boyutları olduğu rapor edilmiştir. Uygulanan istatistiksel analizler sonrasında yenilikçi davranış algısı ile algılanan liderlik düzeyi ve sorunlara çözüm üretme yeteneği arasında oldukça yüksek düzeyde bir ilişki olduğu, benzer şekilde sistematik problem çözme becerisi, yenilikçi iklimin desteklenmesi ve kaynakların yenilikçilik için kullanılmasının da yenilikçilik iklimini anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna

ulaşılmıştır (Scott ve Bruce, 1994: 583). Scott ve Bruce (1994) işletmelerde yenilikçi davranış için organizasyonel desteğin önemli olduğunu savunmuş ve empirik çalışmalarında göstermiştir. Araştırmacılar organizasyonel desteğin yenilikçi davranışı iki şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Bunlar kendilerini etkileyen yenilikçiliği desteklemek veya söz konusu yenilikçiliği engellemektir (Free, Teng ve Wijnen, 1999: 1141). Yenilikçi davranış modeline göre yenilikçi tutum, davranış ve algıların artması için organizasyonel desteğin olumlu yönde oluşması gerekmektedir.

Aiman-Smith vd. (2005: 38-39; Ho ve Tsai, 2011: 6503 vd.) tarafından yapılan bir diğer modelde örgütsel yenilikçiliği oluşturan unsurların tespit edilmesine yönelik çalışma yapılmış, 33 maddeden meydana gelen modelin toplam 9 boyuttan oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Oluşturulan modelde yer alan alt boyutlar belirtilen şekilde sıralanmaktadır. İşin anlamı: insanların gerçekleştirdikleri işlerin müşterilere ve örgütteki diğer birimlere olan etkilerini bilmeleri, yapılan işleri gerekli ve anlamlı olarak algılamalarıdır. Risk alma kültürü: yenilik artırma sürecinin başarılı olmasında yeni yollar deneme riskini düşürmek oldukça önemlidir. bu boyut risk olarak ilerleyen dönemlerde daha büyük fırsatlar elde etmeyi amaçlayan örgüt kültürünü ortaya koymaktadır. Müşteri odaklılık: potansiyel pazarların ve mevcut müşteri ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesini, söz konusu ihtiyaçlar dâhiline ürün ve hizmet sunulmasını ifade etmektedir. Hızlı karar verme: hızlı karar verme boyutu hem fırsatların elden kaçmadan doğru kararlar alınarak doğru kişilerce alınmasını hem de örgüt içerisinde personel güçlendirmeyi ifade etmektedir. İş zekası: bu boyuta gerek pazarın gerekse de piyasadaki diğer rakiplerin kullandıkları stratejilere karşılık verilmesini ifade etmektedir. Açık iletişim: insanların statükoya meydan okuma konusunda çekinmemelerini, başkaları ile aynı görüşlerde olmasalar bile fikirlerini açıkça beyan edebilmelerini ifade etmektedir. Açık iletişim boyutunu örgüt üyelerini değişime açık olmaları konusunda destekleyen özgür bir iletişim ortamı olarak nitelendirilmektedir. Güçlendirme: güçlendirme boyutu çalışanların örgüte bireysel olarak önem vermelerini ve kendi sorunlarını kendileri çözmeleri noktasında teşvik edilmelerini ifade etmektedir. İş planı: iş planlama sürecinde senaryo planlaması, simülasyon, risk hesaplaması tarzında tekniklerden yararlanılmasını ifade etmektedir. Öğrenen örgüt: Öğrenen örgütler çalışanların bilgilerini (özellikle

müşteriler ile ilgili olanları) paylaştıkları örgütler olarak bilinmektedir (Aiman-Smith vd., 2005: 38-39). Araştırmacılara göre yenilik geliştirme sürecinde bilgi paylaşımı derin bir anlayışın gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu sayede işletme çevresindeki koşullara uygun olarak büyüyüp gelişebilmektedir. Ho ve Tsai (2011)'e göre model yenilikçi değer üretimi ve yenilenen işletmelerin sürdürülebilir rekabetçilik avantajı oluşturmaları hususlarında yönetim literatürüne özellikle teknoloji üretimi bağlamında katkı sağlamıştır.

3.2.5. Yenilikçi İklim İle İlgili Çalışmalar

İşyerlerinde çalışanlar, birtakım kurallarla hazırlanmış bir yapı içerisinde, ortak hedefleri gerçekleştirmek için bir amaç çerçevesinde toplanmaktadır. Bu yapı içerisinde çalışanlar, işe karşı tutum, davranış ve duyguları ile işyeri ortamını meydana getirmekte; çeşitli ihtiyaçların, etkileşimlerin, davranışların ve etkinliklerin karşılık olduğu bir süreç kapsamında yer almaktadır. Bir bireyin herhangi bir eylemi; diğer bireyleri etkilemekte ve diğer bireylerin davranışlarından da etkilenmektedir (Gök, 2009: 589). Yenilik süreçler ve sistemler için geçerlidir. Toplumsal sistemler ve hizmet süreçleri durağan değildir, çok yönlü ağlar halinde sürekli gelişmektedir. Modern ekonomik ve toplumsal koşullarda yenilikçi olmak süreçlerde iyileşmelerle birlikte davranış değişiklikleri ve uyum becerisi gerektirmektedir. Bu sebeple yenilikçilik niteliği yenilikçi düşünce, dinamik ağ yapıları, hızlı davranış ve tepki yetenekleri ile etkin geri bildirim döngüleri gerektirmektedir (Matei ve Antonie, 2015: 63-64). İşletmeler rekabet becerilerini geliştirmek, yenilik süreçlerinde ve uygulamalarında başarılı olabilmek, gelişime açık işletme yapıları meydana getirebilmek için işletmelerindeki örgüt ikliminin yenilikçi olmasını istemektedir. Üretken, etkin ve başarılı işletmeler sağladıkları kalite düzeyini korumak ve sürekli geliştirmek için üretken ve yenilikçi işletme yapıları oluşturmaya çabalamaktadır (İşcan ve Karabey, 2007: 181; Chen, 2011: 69-70). Yenilik iklim unsuru teknik ve iktisadi yönetimlerin yanında modern işletme yönetimleri açısından önemli bir husus olarak dikkate alınmakta (Çapraz vd., 2014: 50) ve birçok bilimsel araştırmanın konusu olmaktadır. Yenilikçi iklim değişkenine ilişkin araştırmalara bakıldığında; firmaların yenilikçiliği ve yaratıcılık ikliminin kıyaslanması (Mohamed ve Rickards, 1996), yaratıcı iklim ve öğrenen organizasyon faktörlerinin yenilikçiliğe katkısı

(İsmail, 2005), müşteri oryantasyonu, çatışma ve yenilikçilik arasındaki ilişki (Matsuo, 2006), yaratıcı iklim ve yenilikçiliğin işletmeler ve ülkeler düzeyinde incelenmesi (Bavec, 2009), organizasyonel öğrenme kültürü, yenilikçi kültür ve yenilikçilik ilişkisi (Škerlavaj, Song ve Lee, 2010), takım yenilikçiliğinin artırılmasında bilgi paylaşımını ve gerekçelerinin incelenmesi (Liu ve Phillips, 2011), örgüt ikliminin takım yenilikçiliğine etkisi (Açıkgöz ve Günsel, 2011), yaratıcı iklimin yenilikçi süreç ve üretimler üzerindeki etkisi (Cokpekin ve Knudsen, 2011), başarıda yenilikçi iklim ve yenilik stratejilerinin etkisi (Nybakk, Crespell ve Hansen, 2011), yenilikçi faaliyetler üzerinde yaratıcı örgüt ikliminin etkisi (Porzse vd., 2012), gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolü (Akkoç, 2012), yenilikçilik ve yaratıcılıkta otantik liderliğin etkisi (Müceldili, Turan ve Erdil, 2013), insan kaynakları uygulamalarının ve örgütsel iklimin firma yenilikçilik düzeylerine etkileri (Peçen ve Kaya, 2013), örgüt ikliminin yeniliğe destek algısına etkisi (Özbağ, 2013), sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisinin hastane çalışanlarıyla incelenmesi (Turgut ve Begenirbaş, 2013), resmi stratejik planlama bağlamında esneklik planlaması, yenilikçilik ve firma performansı arasındaki ilişki (Dibrell vd., 2014), yöneticilerin duygusal zekaları, yenilikçi kurumsal kültür ve çalışan performansı arasındaki ilişki (Altındağ ve Köseadağı, 2015), ilişkisel sosyal sermayenin yenilikçi davranışa etkisinde örtülü bilgi paylaşımının aracılık rolünün bir porselen fabrikası çalışanlarıyla incelenmesi (Turgut ve Begenirbaş, 2014), entelektüel sermaye ile yenilikçi iş davranışının işletme performansına etkisi (Örnek ve Ayas, 2015), yenilikçi iklim algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Aksoy ve Yıldız, 2015) çalışmalarının yapıldığı görülmektedir.

Otel işletmelerinde yenilikçi iklimin ele alındığı çalışmalarda konaklama işletmelerinde örgüt içi unsurların yenilik ve yaratıcılık performansına etkisi (Akdoğan ve Kale, 2011), otellerin işletme performansının artırılmasında yenilikçilik ve müşteri oryantasyonunun rolü (Grissmann, Plank ve Brunner-Sperdin, 2013), turizm çalışanlarının amaç odaklılık ve hizmet odaklı inovasyon eğilimlerinde bilgi paylaşım davranışlarının etkisi otel işletmelerinde (Kim ve Lee, 2013), lider-üye etkileşimi ve kariyer memnuniyetinin yenilikçi davranışa etkisi bağlamında etğin

düzenleyici rolü (Çelik, Turunç ve Bilgin, 2014), otel işletmelerindeki yenilikçi hizmet davranışlarında yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının etkisi (Dhar, 2015), dönüşümcü liderlik, yenilikçi iklim, yaratıcı öz yeterlilik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki (Jaiswal ve Dhar, 2015) incelenmiştir. Yenilikçi iklim unsurunun ele alındığı araştırmalar incelenerek uluslararası ve ulusal alanyazında yayımlanma durumlarına göre Tablo 7.'de sıralanmıştır.

Tablo 7. Yenilikçi İklim İle İlgili Çalışmalar

Uluslararası Alanyazında Yayımlanmış Çalışmalar
Açıkgöz ve Günsel, 2011.
Araştırma örgüt ikliminin takım yenilikçiliğine etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 86 yazılım geliştirme takımından elde edilen veriler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yenilikçi vizyon ile iklimin yönetici desteği boyutu ve yenilikçilik arasında ilişki olduğu, çevresel belirsizliğin bu ilişki ile güçlü şekilde ilişkili olduğu gözlenmiştir.
Altındağ ve Köseadağı, 2015.
Araştırma yöneticilerin duygusal zekaları, yenilikçi kurumsal kültür ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 305 çalışandan anketler yardımıyla elde edilen veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal zeka, yenilikçi kültür ve çalışan performansı arasında anlamlı ilişki olduğu gözlenmiştir.
Bavec, 2009.
Araştırma yaratıcı iklim ve yenilikçiliğin işletmeler ve ülkeler düzeyinde incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Avrupa ülkelerinin İnovasyon İndeksi verileri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Avrupa'da işletmeler, ülkeler ve kümelenmeler düzeyinde yaratıcılık ve yenilikçilik ikliminin oluşturulması konusunda değerlendirmelerde bulunulmuştur.
Cokpekin ve Knudsen, 2011.
Araştırma firmalarda yaratıcı iklimin yenilikçi süreç ve üretimler üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.*Araştırma Danimarka'da 147 firmaya uygulanan anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir.*Araştırma sonucunda örgütsel motivasyonun üretim ve süreçlerde yenilikçiliği en güçlü etkileyen unsur olduğu, kaynakların ve örgüt iklimi faktörlerinin aynı etkiyi oluşturmadığı, küçük firmalar ile büyük firmaların inovasyon gereksinimlerinin aynı olmadığı gözlenmiştir.
Dhar, 2015.
Araştırma hizmet yenilikçi davranışlarında yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Hindistan'da otel işletmelerinde çalışan 618 işgören ve 31 yöneticiye anket uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve yenilikçi işgören davranışı arasında aracı rolü olduğu, yenilikçi iklimin örgütsel bağlılık ve yenilikçi hizmet davranışı arasında düzenleyici etkisi olduğu gözlenmiştir.
Dibrell vd., 2014.
Araştırma resmi stratejik planlama bağlamında esneklik planlaması, yenilikçilik ve firma performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma çeşitli sektörlerden 448 firmadan ele edilen anket sonuçlarının yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda resmi stratejik planlama süreçleri ile esneklik planlaması arasında olumlu bir ilişki olduğu, ikisinin d yenilikçiliği olumlu etkilediği, yenilikçiliğin firma performansı, resmi stratejik planlama ve esneklik planlaması arasında aracı etkisi olduğu görülmüştür.
Grissemann, Plank ve Brunner-Sperdin, 2013.
Araştırma otellerin işletme performansının artırılmasında yenilikçilik ve müşteri oryantasyonunun rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 203 otel yöneticisinden elde edilen veriler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yenilikçi davranışın işletme performansı konusunda müşteri etkisinde aracılık etkisi olduğu gözlenmiş, müşteri oryantasyonunun yenilikçilik ve yenilikçi davranışı yoluyla işletme performansını etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırmacılar (s. 353-354) inovasyon davranışının, müşteri oryantasyonunun iş performansı üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğini, yenilikçiliğin ise bir aracı değişken olmadığını belirtmiştir.
İsmail, 2005.
Araştırma yaratıcı iklim ve öğrenen organizasyon faktörlerinin yenilikçiliğe katkısını incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Kuala Lumpur'da 259 çalışana uygulanan anketlerden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda yaratıcı iklim ve öğrenme kültürünün inovasyo yapısını etkilediği, öğrenen organizasyon kültürünün yenilikçilikle olan anlamlı ilişkisinin organizasyonel yaratıcılık iklimi olan ilişkisinden daha güçlü olduğu ortaya konulmuştur.
Jaiswal ve Dhar, 2015.
Araştırma dönüşümcü liderlik, yenilikçi iklim, yaratıcı öz yeterlilik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Hindistan'da 16 farklı otel işletmesinde 372 çalışan ve yöneticilerine uygulanan anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin personelin yaratıcılığını artıran yenilikçi bir iklim oluşmasına yardımcı olduğu, yenilikçi iklim ile çalışan yaratıcılığı arasında öz yeterliliğin orta düzeyde etkisi olduğu gösterilmiştir.
Kim ve Lee, 2013.
Araştırma turizm çalışanlarının amaç odaklılık ve hizmet odaklı inovasyon eğilimlerinde bilgi paylaşım davranışlarının etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Kore'de beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 418 katılımcıdan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda oryantasyon amaçlı öğrenme ve bilgi toplama ilişkisinin oryantasyon amaçlı öğrenme ile bilgi dağıtma arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu (s. 332), bilgi toplama ve çalışan hizmet inovasyonu arasındaki olumlu ilişkinin bilgi dağıtma ve çalışan

hizme inovasyonu arasındaki anlamlı ilişkiden daha güçlü olduğu gözlenmiştir.
Liu ve Phillips, 2011.
Araştırma takım yenilikçiliğinin artırılmasında bilgi paylaşımını ve gerekçelerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 52 Ar-Ge departmanında çalışan 301 çalışana uygulanan anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ikliminin çalışanların bilgi paylaşım niyetini takım kimliği yoluyla etkilediğini, takım bilgi paylaşım davranışı ile takım yenilikçiliği arasında ilişki olduğunu, takım bilgi paylaşımının dönüşümcü liderlik iklimi ile yenilikçilik arasında aracı rolü taşıdığını sonuçlar ortaya koymuştur.
Matsuo, 2006.
Araştırma müşteri oryantasyonu, çatışma ve yenilikçilik arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Japonya’da 193 satış departmanından elde edilen verilerin yapısal eşitlik modellemesine göre incelenmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda müşteri oryantasyonunun görev çatışmasını olumlu, süreç çatışmasını olumsuz etkilediği, görev çatışmasının yenilikçiliği olumlu etkilediği, süreç ve ilişki çatışmasının yenilikçiliği olumsuz etkilediği gözlenmiştir.
Mohamed ve Rickards, 1996.
Araştırma firmaların yenilikçiliği ve yaratıcı ikliminin kıyaslanması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Malezyalı sekiz üretim firmasının verileri nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda firmaların yenilikçi olabilmek için çeşitli değişim ve teknoloji kullanım yöntemini sürekli uygulaması gerektiği, yenilikçi iklim ölçeğinin firmaların yenilikçi performansının yüksek veya düşük olmasına ilişkin iyi bir değerlendirme aracı olduğu gözlenmiştir.
Müceldili, Turan ve Erdil, 2013.
Araştırma yenilikçilik ve yaratıcılıkta otantik liderliğin etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma üretim ve hizmet firmalarında çalışan 142 çalışana uygulanan anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda otantik liderliğin çalışan yaratıcılığında olumlu etkisi olduğu, çalışan yaratıcılığının yenilikçilikte olumlu etkisi olduğu, otantik liderlik ile yenilikçilik arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur.
Nybakk, Crespell ve Hansen, 2011.
Araştırma başarıda yenilikçi iklim ve yenilik stratejilerinin etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Norveç ve Amerika’da ağaç işleri endüstrisinde çalışan 460 şef ve yöneticiye anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yenilikçi iklim ve yenilik stratejilerin firma performansına olumlu etkileri olduğu, işletme büyüdükçe bu olumlu etkinin azalarak devam ettiği gözlenmiştir.
Porzse vd., 2012.
Araştırma yenilikçi faaliyetler üzerinde yaratıcı örgüt ikliminin etkisini incelemek amacıyla

gerçekleştirilmiştir. Araştırma Macaristan iki farklı tıbbi cihaz imalat şirketinde nitel ve nicel veriler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda klasik modelin organizasyonel yaratıcı iklimi kısmen açıkladığı, bireysel yaratıcılık iklimi algısı ve yenilikçilik arasında ilişkiler olduğu gözlenmiştir.
Škerlavaj, Song ve Lee, 2010. Araştırma organizasyonel öğrenme kültürü, yenilikçi kültür ve yenilikçilik ilişkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Güney Kore’de 201 şirketten elde edilen verilerin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğrenme kültürünün yenilikçilikte güçlü ve doğrudan olumlu etkisi olduğu, inovasyon kültürü yoluyla dolaylı olarak orta düzey olumlu etkisi olduğu gözlenmiştir.
Ulusal Alanyazında Yayımlanmış Çalışmalar
Akdoğan ve Kale, 2011. Araştırma konaklama işletmelerinde örgüt içi unsurların yenilik ve yaratıcılık performansına etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma İç Anadolu’daki konaklama işletmelerinde üst ve orta düzey yöneticilere uygulanan anketler yoluyla gerçekleştirilmiştir. 257 anketten elde edilen veriler incelenmiştir. Araştırma sonucunda yenilik odaklılık ve proje üretme, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler ve takım ruhunun yenilikçilik ve yaratıcılık performansını olumlu etkilediği, bürokratik yapının olumsuz etkilediği gözlenmiştir.
Akkoç, 2012. Araştırma gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma havacılık ve uzay işletmelerinde çalışan 576 çalışana uygulanan anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçi davranışı olumlu etkilediği, bu ilişkiye dağıtım adaletinin aracılık etkisi olduğu görülmüştür.
Aksoy ve Yıldız, 2015. Araştırma yenilikçi iklim algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Erzurum’da bir özel hastanenin çalışanlarından 120 katılımcıya uygulanan anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yenilikçi iklim ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, normatif ve duygusal bağlılıklar arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir.
Çelik, Turunç ve Bilgin, 2014. Araştırma lider-üye etkileşimi ve kariyer memnuniyetinin yenilikçi davranışa etkisi bağlamında etğın düzenleyici rolünü incelemek için yapılmıştır. Araştırma Antalya ve Mersin ilindeki konaklama işletmelerinde çalışan 593 katılımcıdan anket yöntemiyle elde edilen veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesiyle incelenmiştir.

Araştırma sonucunda lider üye etkileşimi ve kariyer memnuniyetinin yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı etkilediği, lider üye etkileşiminin etik davranışı pozitif kariyer memnuniyetinin negatif ve anlamlı etkilediği, etik davranışın yenilikçi davranışı etkilemediği, kariyer memnuniyetinin yenilikçi davranışla ilişkisinde etik davranışın düzenleyici rolü olduğu gözlenmiştir.
Örnek ve Ayas, 2015.
Araştırma entelektüel sermaye ile yenilikçi iş davranışının işletme performansına etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma bilişim sektöründe çalışan 96 çalışana anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışının işletme performansını olumlu etkilediği gözlenmiştir.
Özbağ, 2013.
Araştırma örgüt ikliminin yeniliğe destek algısına etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Kocaeli’de faaliyet gösteren 86 işletmeden elde edilen veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt ikliminin yeniliğe destek algısını etkilediği gözlenmiştir. Araştırmacı (s. 157) yeniliğe destek üzerinde en etkili faktörün takım desteği olduğunu belirtmiştir.
Peçen ve Kaya, 2013.
Araştırma ABD firmalarında insan kaynakları uygulamalarının ve örgütsel iklimin firma yenilikçilik düzeylerine etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Amerika’da eğitim kurumlarında çalışan 546 katılımcıya uygulanan anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda insan kaynakları uygulamalarının organizasyonel iklim ve yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği, örgüt iklimi unsurlarının yenilikçi iklim düzeyi üzerinde etkileri olduğunu gözlemlemiştir.
Turgut ve Begenirbaş, 2013.
Araştırma sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Kütahya’daki iki kamu ve iki özel hastanede çalışan 398 katılımcıya uygulanan anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda sosyal sermayenin yapısal ve bilişsel boyutunun yenilikçi iklim boyutları ve yenilikçi davranışa anlamlı düzeyde etki etmediği görülmüş, ilişkisel sosyal sermayenin yenilikçi iklim ve yenilikçi davranışı olumlu ve güçlü bir şekilde etkilediği gözlenmiştir.
Turgut ve Begenirbaş, 2014.
Araştırma ilişkisel sosyal sermayenin yenilikçi davranışa etkisinde örtülü bilgi paylaşımının aracılık rolünü incelemek için gerçekleştirilmiştir. Araştırma Kütahya ilinde bir porselen fabrikasında çalışan 111 işgörene anket uygulanarak elde edilen veriler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ilişkisel sosyal sermayenin örtülü bilgi paylaşımına ve yenilikçi

davranışa anlamlı ve olumlu etkileri olduğu, örtülü bilgi paylaşımı davranışının kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Yenilikçi iklim hususuna ilişkin çalışmalar incelendiğinde küresel piyasalarındaki rekabetin organizasyonları başarıya ulaştırmaları için hizmetlerini ve süreçlerini sürekli olarak yenilemeleri gerektiğini yenilikçi iklim ve öğrenme kültürünün işletmenin yenilik yapısını etkilediği, organizasyonel iklimin işletmede ve departmanlarında yenilikçiliği etkilediği, işletmedeki iklimin çalışanın işe ve yenilikçi davranışlara yönlendirebildiği, müşteri oryantasyonunun görev çatışmasını olumlu, süreç çatışmasını olumsuz etkilediği, görev çatışmasının yenilikçiliği olumlu etkilediği, süreç ve ilişki çatışmasının yenilikçiliği olumsuz etkilediği, öğrenme kültürünün yenilikçilik üzerinde güçlü ve doğrudan olumlu etkisi olduğu, inovasyon kültürü yoluyla ise dolaylı olarak orta düzey olumlu etkisi olduğu, yenilikçi iklim ve yenilik stratejilerin firma performansına olumlu etkileri olduğu, işletme büyüdükçe bu olumlu etkinin azaldığı fakat devam ettiği gözlenmiştir. Örgütsel motivasyonun üretim ve süreçlerde yenilikçiliği en güçlü etkileyen unsur olduğu, kaynakların ve örgüt iklimi faktörlerinin aynı etkiyi oluşturmadığı, küçük firmalar ile büyük firmaların inovasyon gereksinimlerinin aynı olmadığı, örgüt kültürünün yeniliğe zaman ve kaynak ayrılmasına imkan tanıyarak yeni fikirlerin gelişmesini sağladığı, bu sayede yeniliğe yönelik süreçlerde başarılı olunduğunu rekabet üstünlüğü elde edildiği ortaya konulmuştur. Ayrıca gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçi davranışı olumlu etkilediği, bu ilişkiye dağıtımdaki adaletin aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Bilgisayar kullanma, internete kabiliyetleri, yönetim bilgisi gibi zor yeteneklerin teknik yenilikçiliği olumlu etkilediğini, iletişim becerisi, düşünsel yetenekler gibi yüzeysel yeteneklerin teknik olmayan yenilikçiliği olumlu etkilediği, müşteri oryantasyonunun yenilikçilik ve yenilikçi davranışı yoluyla işletme performansını etkilediği, üretim fabrikalarında sosyal sermayenin örtülü bilgi paylaşımına ve yenilikçi davranışa anlamlı ve olumlu etkileri olduğu gözlenmiştir. Örgütsel bağlılığın yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve yenilikçi işgören davranışı arasında aracı rolü olduğu, yenilikçi iklimin örgütsel bağlılık ve yenilikçi hizmet davranışı arasında düzenleyici etkisi olduğu, duygusal zeka, yenilikçi kültür ve çalışan performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırmada sosyal sermayenin yenilikçi iklime etkisinin ve liderlik davranışının yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolünün incelendiği bir alışmalaya rastlanılmamıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK DAVRANIŞLARININ DUYGUSAL EMEK VE YENİLİKÇİ İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE SOSYAL SERMAYE İLE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Organizasyonlar, ekonomik ve toplumsal koşullardaki değişmelerin etkisiyle faaliyetlerinde gelişim sağlamaya ve işletme kaynaklarını etkin olarak kullanmaya gereksinim duymuştur. Modern yönetim uygulamaları işletmedeki işgücü kaynağının ve örgüt yapılarının işletme stratejileri belirlenirken, politikaları uygulanırken ve verimlilikleri değerlendirilirken göz ardı edilemeyeceğini ortaya koymuştur. İşletmeler çalıştırdıkları işgücünü ve yönetici kademelerini işletme kültür ve politikalarına uygun olarak işe almaya, verimli olabilecekleri departmanlarda istihdam etmeye, sosyal ve psikolojik niteliklerini dikkate alarak faaliyet süreçlerinde uygun pozisyonlarda konumlandırmaya, entelektüel ve davranışsal yeteneklerini geliştirmeye ve işgörenlerinden mümkün olan en üst seviyede faydalanmak için çalışmalar gerçekleştirmeye başlamıştır. Organizasyon süreçlerinde gelişme ve etkin politikaların uygulanarak faaliyetlerin işletme ve çalışanları için kazanımlarla gerçekleşmesi bilimsel araştırmaların katkılarıyla olmuştur.

İşletmelerde lider rolündeki insanların etkinliği süreçlerin verimli şekilde gerçekleşmesinde, çalışanların becerilerinin gelişmesinde, organizasyon faaliyetlerinin devamlılığının sağlanmasında belirleyici bir unsurdur. Sosyal sermaye ve entelektüel sermaye işletmelerin maddi olmayan değer ve kaynaklarının en önemlilerinden olup işletme faaliyet sürecinin her aşamasında etkilidir. Duygusal emek ve yenilikçi iklim örgütün bulunduğu durumunda olmasını sağlayan ve geleceğe yönelik politikalarını etkileyen unsurlardır. Bu çalışmanın amacı, liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolünün sorgulanmıştır. Liderlik davranışları ile sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklim arasındaki

ilişkinin otel işletmelerinde incelenmiş ve liderlik davranışının sosyal sermayeye, entelektüel sermayeye, duygusal emeğe ve yenilikçi iklime etkileri araştırılmıştır. Sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin duygusal emek ve yenilikçi etkileri belirlenerek ortaya konulmuştur. Veriler yapısal eşitlik modellemesiyle incelenerek değişkenler arası ilişkilerin yönleri ve güçleriyle kapsamlı şekilde ortaya konulması hedeflenmiştir. Belirtilen ilişkilere yönelik teorik ve kavramsal arka plan ifade edilerek ilgili değişkenler ele alınmış ve veriler detaylı şekilde incelenerek özgün sonuçların belirlenebilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca değişkenlerin belirtilen bağlamda ilişkilerinin incelendiği bilimsel bir çalışmaya rastlanılmadığı için çalışmada liderlik davranışları, sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklim değişkenleri demografik bilgilere göre karşılaştırılmıştır. Bu sayede özgün bulgular elde edilerek değişkenlere yönelik kapsamlı bir temel oluşturulması sağlanmıştır. Bununla birlikte, otel işletmelerinde belirtilen araştırma değişkenlerine yönelik çalışmaların oldukça az olduğu görüldüğü için çalışmanın alanyazına önemli katkısı olacağı düşünülmüştür.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Organizasyonlar, insanların belirli amaçlar için bir araya geldiği, iş ve faaliyet süreçlerine katıldığı toplumsal ve/veya ekonomik birimlerdir. Organizasyonların sahip oldukları yönetim yaklaşımlarının, iş atmosferinin, çalışanların sosyal koşullarının ve psikolojik durumlarının, örgütteki maddi olmayan değerlerin örgütsel faaliyetlerin öngörülen şekilde gerçekleştirmesinde etkili olduğu bilimsel araştırmalar, gözlemler ve raporlamalar neticesinde anlaşılmıştır. Liderlik davranışları, liderlik rolünün yetkileri ile takipçileri ve ekip arkadaşları üzerindeki etkisi yüzünden işletme ve organizasyonlardaki iş koşulları ve performansların temel etkenlerinden biridir. Sosyal sermaye, insan topluluklarında insanların aralarındaki iletişim ve bağların etkin şekilde kullanılmasını sağlayan, belirli norm ve davranış kalıpları oluşturarak ilişkilerinde güven oluşturan bir etken olarak işletmeler için oldukça önemlidir.

Sosyal sermaye düzeyinin artması örgüt içinde faaliyet hızını, işlevini ve etkileşim becerilerini artırabilmekte, örgüt dışında ise diğer işletmelerle ve paydaşlarla bilgi ve kaynak paylaşımı sağlanmasında faydalı olabilmektedir. Liderlik davranışlarının

sosyal sermayeyi etkilemesi işletmelerde yönetsel roller ve kademelerin sosyal sermaye hususlarını ve gereksinimlerini teşvik etmelerine sebep olabilecektir. Entelektüel sermaye organizasyonların sahip olduğu bilgi, deneyim gibi maddi olmayan ve işletme için değer oluşturan unsurlar olarak işletmelerin faaliyet süreçlerinde ve sonuçlarında, sağladıkları verimlilik ve başarı düzeylerinde, hedef kitlelerine ulaşmalarında, piyasalarında elde ettikleri kar oranlarında ve oluşturdukları toplumsal etkide belirleyici olmaktadır. Liderlik davranışlarının entelektüel sermayeye etkisinin belirlenmesi işletmelerin hem işletmelerdeki bilgi birikimin daha etkin kullanılması için liderlik davranışlarına odaklanılmasını, hem de liderlik etkinliğinin organizasyonel düzeyde öneminin daha belirgin şekilde tanımlanabilmesine imkan sağlaması mümkündür.

Duygusal emek unsuru temel olarak duygu durumunun işletme standartları çerçevesinde değiştirilerek müşterilere yansıtılması için harcanan çabadır. Geliyen ekonomik koşullarda oldukça olağan bir işletme beklentisine dönüşmesi örgütsel değişkenlerden etkilenme durumunun belirlenmesini gerektirmektedir. Araştırmada liderlik davranışları, sosyal sermaye ve entelektüel sermaye unsurlarının duygusal emek değişkenine etkisi incelenerek işletmelere duygusal emek hususunda dikkate alınabilecek etkenlere yönelik öngörüler ifade edilmiştir. Organizasyonların içerisinde yenilikçi tutum ve davranışların benimsenmesi, yeni iş süreçlerinin ve fikirlerin hızla kabul edilebilmesini sağlayarak örgüt içi ve örgüt dışı faaliyetlerde gelişme kaydedilebilmesini kolaylaştırabilmektedir. İşletmelerde yenilikçi iklimin liderlik davranışları, sosyal sermaye ve entelektüel sermaye değişkenleriyle ilişkilerinin ortaya konulması yenilikçi, piyasalarında öncü ve değişen koşullarda rekabetçilik gücü yüksek işletmelerin artmasına faydalı olabilecektir. İşletmeler sosyal sermaye ve entelektüel sermayelerini geliştirdikçe yeni fikirlerin işletmeye ulaşip gerçekleştirilmesi imkanına kavuşabilmektedir.

Liderlik davranışlarının duygusal emek ve yenilikçi iklim etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolünün incelendiği bu çalışma otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Otel işletmelerinde değişkenler arasındaki ilişkilerin büyük kısmının sorgulanmadığı görüldüğünden mevcut araştırmanın alanyazında önemli bir eksikliği tamamlaması sağlanmıştır. Bununla birlikte, emek yoğun bir sektör olan

turizmde çalışma koşulları diğer ekonomik sektörlerle aynı olmayabilmektedir. Turizm sektöründeki faaliyetlerde mevsimlik değişimlerin gözlenmesi, sektörde insan odaklı hizmet süreçleri gerekmesi, turizm arzının sabit ve sınırlı olması iken turizm talebinin bağımsız oluşu gibi sektörel ve mesleki koşullar turizm süreçlerini farklılaştırmaktadır. Otel işletmelerinde liderlik davranışlarının belirtilen değişkenlere etkisinin incelenmesi araştırmaya özgün bir nitelik kazandırmakta ve değerli gözlemler yapılmasına imkan tanımaktadır. Ayrıca çalışmada liderlik davranışı ile sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklim arasındaki ilişki sorgulanmadan değişkenler demografik değişkenlere göre karşılaştırılmıştır. Bu sayede ilgili değişkenlerin cinsiyet, yaş, gelir durumu, eğitim seviyesi, deneyim, mesleki eğitim alma durumu, çalışılan işletmenin yapısı, görev pozisyonu gibi tanımlayıcı bilgilere göre araştırılmıştır. Böylece araştırmanın sektöre ve bilimsel çalışmalara sağladığı katkının artması ve ortaya konulan gözlemlerle birlikte araştırma kapsamının genişlemesi çalışmanın araştırma problemiyle ilgili ilişki ve hususları etkin olarak ele almasına olanak tanımıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Liderlik davranışları ile sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkinin incelendiği mevcut çalışmada araştırmanın 5 yıldızlı otel işletmeleri olarak belirlenmesinin faydalı olacağına görülmüştür. Araştırmada anketlerden elde edilen verilerin örneklem grubundaki ifade edilen otel işletmelerinden sağlandığı, otel işletmeleri çalışanlarının ölçeklerdeki önermeleri doğru şekilde yorumlayıp gerçekçi ve kendilerine uygun şekilde değerlendirdikleri varsayılmıştır. Araştırma örnekleminin evreni temsil edebilir sayı ve nitelikteki katılımcılardan oluşturulduğu, araştırma problemini sorgulamak amacıyla çalışmaya dahil edilen ölçeklerin örgütlerde ilgili değişkenleri sınaama kabiliyetinde olduğu, ortaya koyulan verilere uygulanan istatistiki analizlerin belirtilen sorgulamalarda doğru ve araştırma metodolojisine uygun şekilde kullanıldığı, araştırma sonucunda ifade edilen çıkarımların bilimsel ve toplumsal gerçeklere uygun olduğu, yorum ve değerlendirmelerin ilgili literatüre uygun ve araştırma problemiyle ilişkili olduğu varsayılmıştır. Araştırma 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde liderlik davranışları, sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklim

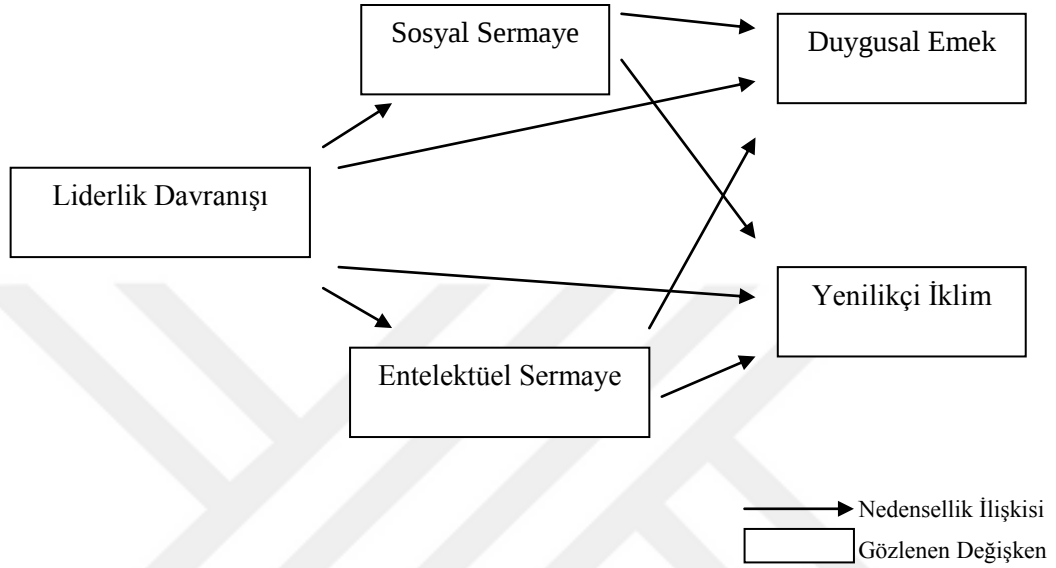
değişkenlerine yönelik algılarla sınırlandırılmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen alanyazın taraması ulusal ve uluslararası indekslerden elde edilen bilimsel yayınlar ile basılı ve elektronik bilgi kaynaklarından elde edilen güvenilir bilgiler ve ulusal kütüphanelerden elde edilen dökümanlarla daraltılmıştır. Araştırma probleminin sorgulanmasında yararlanılan verilerin kapsamı araştırma problemine yönelik gerekli donanımına sahip olduğu düşünülen katılımcı değerlendirmeleriyle sınırlıdır.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE MODELİ

Liderlik davranışı ile duygusal emek ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkide sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolünün araştırıldığı mevcut çalışma nicel araştırma yöntemlerine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırmalar, olgulardan hareket edilerek kuramların oluşturulduğu, anlaşılabilir ve kontrol altına alınabilir verilerin kullanıldığı, genellenebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bilginin ele alındığı araştırmalardır (Sönmez, 2017: 40-42). Farklı bir ifadeyle nicel araştırmalar olay ve olguları dışarıdan ölçümleyerek, gözlemleyerek, nedensellik ilişkileri kurarak ya da deney yaparak inceleyen, kuram veya hipotezlerden yola çıkarak kesin yöntem ve tekniklerle sonuçlara ulaşmaya imkan sağlayan araştırmalardır (Arıkan, 2013: 27). Nicel araştırmaların tarihi araştırmalar, betimsel araştırmalar, ilişkisel araştırmalar, deneysel araştırmalar gibi türleri bulunmaktadır. Betimsel araştırmalar bir durumu mümkün olduğunca dikkatle tanımlar. Bireylerin, grupların, fiziksel ortamlarını ya da özelliklerini özetleyebilmeye olanak sağladığı için tarama yöntemi betimsel araştırmalarda oldukça fazla kullanılmaktadır. İlişkisel araştırmalarda ise olgu, tutum ve davranışların olası ilişkileri araştırılarak tahminlerde bulunulabilir. İlişki ve bağlantıları ele alan araştırmalara ilişkisel araştırmalar denilir (Büyüköztürk vd., 2018: 24-25). Sönmez (2017: 47-48)'e göre betimsel araştırmalar var olan olay, durum ve olguların tanımlanıp betimlenerek açıklandığı, doğal veya toplumsal olguların işlenebildiği bilimsel araştırmalardır. Survey tarama araştırmaları betimsel araştırmalardan biridir İlişkisel araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla gerçekleştirilen, problemin niteliğe göre nicel, nitel veya her iki yöntemin birlikte kullanılabildiği, açıklayıcı, yordayıcı veya keşfedici özellikleri olabilen çalışmalardır (s. 50-51). Bu araştırma

model olarak betimel ve ilişkisel tarama yöntemlerine uygun nitelikte tamamlanmıştır. Şekil 10.'da araştırma modeli gösterilmiştir.

Şekil 10. Araştırma Modeli



Araştırmada liderlik davranışının sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisi, sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisi, liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermayenin aracılık rolü incelenmiştir.

4.4.1. Evren ve Örneklem

Bilim çalışmalarda araştırma kapsamına giren olgu, nesne ve kişiler araştırma evrenini, evreni temsil etmek için araştırma evreni unsurlarından seçilip alınan örneklere örneklem denir (Sönmez ve Alacapınar, 2017: 170-171). Arıkan (2013: 109)'a göre örnekleme, temelde küme olarak ifade edilen topluluktan bir kısım veya parça seçme işlemidir. Büyüköztürk vd. (2018: 82-83)'ne göre ise evren, bir araştırmada araştırma probleminin sorgulanması için ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği canlı veya cansız varlıkların bulunduğu topluluktur. Örneklem, özelliklerine yönelik bilgi edilmesi amaçlanan araştırma evreninden seçilen bir grup veya sınırlı bir parçadır. Örneklem, evrenin özelliklerini belirlemek veya tahmin etmek için uygun örnekleri seçme sürecine ve örnekleri seçme işlemlerine verilen isimdir. Araştırmanın evreni İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri olup

otellerin çalışanları içerisinde araştırma amacına uygun verileri elde etmek için örneklem oluşturulmuştur.

Örnekleme türleri evrenden seçilen verilerin örnekleme olma olasılıklarının eşit olmasına (seçkisizlik/randomization) göre farklı kategorilere ayrılabilir (Büyüköztürk vd., 2018: 87). Başlıca olasılık örnekleme ve olasılıklı olmayan örnekleme olarak iki gruba ayrılan örnekleme yöntemlerinden olasılıklı (tesadüfi) olmayan örnekleme yöntemi, çalışma evrenindeki öge ve bireylerin örnekleme içinde bilinebilir bir olasılığa dayanmamasını ifade etmektedir. Elverişlilik örnekleme veya uygun örnekleme yöntemi, evrenin içerisinde öğelerin araştırma probleminin sorgulanmasına uygun olması durumuna göre seçilmeleridir. Elverişlilik örneklemesinde öğelerin örnek olarak seçilmeleri konusunda bir olasılık hesabı olmamaktadır. Uygun örnekleme, zaman, para ve işgücü kaybını azaltılmasıyla sosyal araştırmalarda tercih edilmektedir (Böke, 2014: 123; Büyüköztürk vd., 2018: 95 vd.). Araştırma örneklem belirleme yöntemi tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden elverişlilik örnekleme ve uygun örnekleme yöntemine göre gerçekleştirilmiştir.

Otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilimsel araştırmalar incelediğinde çalışan sayılarının ülkelere, otelin hizmet sınıfına, konseptine ve benzeri unsurlara göre değişiklik gösterebildiği, Türkiye’de otel işletmelerinde işgücü verimliliğine bakıldığında (Ağaoğlu, 1992: 114, Erdem, 2003; Erdem, 2004: 48; Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 25) ortalama çalışan sayılarının beş yıldızlı otel işletmelerinde oda başına personel sayısının 1,18 olarak kabul edildiği görülmüştür. Bununla birlikte, turizm alanyazını dikkate alındığında (Çetiner, 1995: 16; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 7; Kızanıklı, 2014: 68) otel işletmelerinde oda başına 1,1 işgören bulundurduğu varsayımına rastlanılmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 2016 yılı istatistikleri incelendiğinde İstanbul’da 2016 yılı sonunda (KTBYİGM, 2016) 91 beş yıldızlı, oda sayılarının 22 bin 424 olduğu belirlenmiştir. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verileri incelendiğinde 2017 yılı Mayıs ayında İstanbul’da (İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu, 2017: 13) beş yıldızlı 97 otel bulunduğu, oda sayılarının 24 bin 298 olduğu gözlenmiştir. 24 bin 298 oda için

(ortalama 1,18 oda başına çalışan çalışan ile) 28 bin 672 çalışanın bulundurulabileceği öngörülmüştür.

Araştırma evrenini temsil etmek amacıyla örneklem seçilirken kullanılabilecek formüller farklı araştırmacılar (Yamane, 2001: 116; Özdamar, 2017: 106-109 vd.) tarafından ortaya konulmuştur. Araştırmada Yamane'nin (2001: 116-117) geliştirdiği model uygulanmıştır. Yamane'nin geliştirdiği örneklem hesaplama metodu şu şekildedir;

$$n = \frac{N.z^2.p.q}{N.d^2 + z^2.p.q}$$

N: yığındaki birey sayısı

n: örneklemdeki birey sayısı

z: istenilen güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: duyarlılık

p: yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

(örnek çapını maksimum yapmak için p=q=0,50 alınabilir)

$$n = \frac{28672.(1.96)^2.(0.5).(0.5)}{28672.(0.05)^2 + (1.96)^2.(0.5).(0.5)} = 379$$

İstanbul'da araştırma kapsamında verilerin toplanması amacıyla Yamane (2001)'in formülü esas alındığında en az 379 kişiye anket yöntemi uygulanması gerekmektedir. Örneklem seçiminde temsil yeterliliği sağlayacak en küçük sayının belirlendiği, örnek sayısı artırılarak örnekleme hatasının azaldığı, örneklemin evreni temsil kabiliyetinin arttığı (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 72) ve örnek hacmi çoğaldıkça ölçüm tutarlılığının artarak araştırma evreninin durumuna yaklaştığı (Arıkan, 2013: 118) bilindiği için istatistiki yöntem ve analizler göz önünde bulundurularak örnek seçiminde 500 sayısının üzerine çıkılması hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul'da beş yıldızlı otel işletmelerini temsil etmesi için 1100 anket uygulanmış ve araştırma sorgulamalarının gerçekleştirilebilmesi için elde edilen 548 geçerli anket verisi kullanılmıştır.

4.4.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada liderlik davranışı ile sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkiyi otel işletmeleri çalışanları yönüyle incelemek için veri toplama aşamasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket altı bölüm halinde oluşturulmuştur. Birinci bölümde araştırma katılımcılarının tanımlayıcı ve demografik bilgilerini belirtebileceği sorular, ikincisi kısımda liderlik davranışı ölçeği, üçüncü kısımda sosyal sermaye ölçeği, dördüncü kısımda entelektüel sermaye ölçeği, beşinci kısımda turizmde duygusal emek ölçeği, altıncı kısımda yenilikçi iklim ölçeği önermelerine yer verilmiştir. Ankette demografik ve tanımlayıcı bilgilerin sorulduğu birinci kısımda sırasıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aldığı eğitimin turizme yönelik olup olmadığı ve seviyesi, aylık gelir, departman, unvan/statü, işletme yapısı, işletmenin oda sayısı ve deneyim süresine ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Liderlik davranışı ölçeğinin bulunduğu ikinci kısımda Kabacoff ve Yönetim Araştırmaları Grubu (1998) tarafından geliştirilen Liderlik Etkinliği Analizi önermeleri kullanılmıştır. Liderlik Etkinliği Analizi ölçeği Durmuş Arıcı (2002), Vieira (2003), Uzun (2005), Gürdoğan (2010), Yılmaz ve Karahan (2010), Ağıl (2011), Doğan-Kılıç, Üstün ve Önen (2011), Ünaldı-Baydın vd. (2017) gibi araştırmacı tarafından ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmalarda kullanılmıştır. Liderlik Analizi ölçeği; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma ve takım oyunu olarak 6 alt boyutu olan bir ölçektir. Vizyon yaratma alt boyutundaki önermeler tutuculuk, yenilikçilik, bilimsellik, kendine güven/kendine önem verme, stratejik olma unsurlarına yöneliktir. İzleyici kazanma alt boyutundaki önermeler ikna edicilik, dışa dönüklük, coşkululuk, kontrollü olma/duygusal kontrol unsurlarına yöneliktir. Vizyonu uygulamaya koyma alt boyutundaki önermeler yapıyı oluşturma, taktik belirleme, iletişim, yetkilendirme unsurlarına yöneliktir. Sonuçları/süreci izleme alt boyutundaki önermeler kontrol ve geri bildirim unsurlarına yöneliktir. Sonuca ulaşma alt boyutundaki önermeler yönetim odaklılık, baskın olma, üretim odaklılık unsurlarına yöneliktir. Takım oyunu alt boyutundaki önermeler ise iş birliği, fikir birliği, yetki ilişkileri ve empati unsurlarına yöneliktir.

Sosyal sermaye ölçeğinin bulunduğu üçüncü kısımda Göksel, Aydınhan ve Bingöl (2010) tarafından Nahapiet ve Ghoshal (1998), Moral ve Ghoshal (1996) ve Tsai ve Ghoshal (1998) çalışmalarından derlenerek geliştirilen Sosyal Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek sosyal sermayeyi yapısal boyut, bilişsel boyut ve ilişkisel boyut olarak üç alt boyutta ele almaktadır. Yapısal boyutta sosyal sermayenin oluştuğu ve geliştiği iletişim kanalları ve iletişim ağlarına yönelik önermeler, bilişsel boyutta paylaşılan ortak değerler, kişisel değerler, sosyalleşmeyi kolaylaştıran paylaşımlı iletişim diline yönelik önermeler, ilişkisel boyutta duygu ve fikir paylaşımı, iletişim ve sosyalleşmeye açık olma durumuna yönelik önermeler bulunmaktadır.

Entelektüel sermaye dördüncü kısımdaki ölçeğin ele aldığı değişkendir. Entelektüel sermayenin ölçülmesinde Nazari vd. (2011)'in oluşturduğu Entelektüel Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek İpçioğlu ve Şahin (2012), Mercado-Salgado, Gil-Monte ve Demuner-Flores (2014) gibi ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmalarda entelektüel sermaye incelemelerinde yararlanılmış bir ölçektir. Ölçek insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye ve ilişkisel entelektüel sermaye olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. İnsan sermayesi boyutunda çalışanların bilgisi, deneyimi, bilgi paylaşımı davranışları ve süreçleri unsurlarına yönelik önermeler, yapısal entelektüel sermaye boyutunda bilgi sistemleri ve organizasyon yapısının entelektüel sermayeyi desteklemesine yönelik önermeler, ilişkisel entelektüel sermaye boyutunda örgüt çalışanların aralarında ve müşteriler ile tedarikçiler gibi örgüt dışı unsurlarla ilişkilere yönelik önermeler bulunmaktadır.

Duygusal emek ölçeğinin yer aldığı beşinci kısımda Chu ve Murrmann (2006) tarafından geliştirilen Turizmde Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Karatepe ve Aleshinloye (2009), Avcı ve Boylu (2010), Gürsoy, Boylu ve Avcı (2011), Lee ve Ok (2012), Mishra vd. (2012), Pala ve Tepeci (2014), Lee ve Ok (2014), Kızanıklı (2014), Arıkan Saltık ve Asunakutlu (2016), Sohn, Lee ve Yoon (2016), Işık, Işık ve Tırak (2016) gibi araştırmacılar tarafından birçok ulusal ve uluslararası çalışmada kullanılmıştır. Ölçek yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranış olarak üç alt boyuta sahiptir. Yüzeysel davranış boyutu çalışanın duygularını hislerinden farklı ve yapay bir şekilde yansıtmamasını, samimi davranış boyutu duygularını hissettiği gibi göstermesini, derin davranış boyutu ise çalışanın

duygularını yansıtmaması gereken duygulara dönüştürmeye gayret göstererek yansıtmamasını anlatan önermelerden oluşmaktadır.

Yenilikçi iklim ölçeğinin bulunduğu altıncı kısımda Nybakk, Crespell ve Hansen (2011) tarafından Amabile vd. (1996)'nin çalışması kullanılarak geliştirilen Yenilikçi İklım Ölçeğı'ne yer verilmiştir. Ölçek yenilikçi iklim değışenini takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik ve yeniliklere açıklık şeklinde beş alt boyut olarak ele alan geçerli bir ölçektir (Turgut, 2013: 103). Turgut ve Beğenirbaş (2013), Stańczyk (2014), Nybakk vd. (2015), Stańczyk (2017) gibi ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmalarda kullanılan ölçekte takım uyumu alt boyutunda ekiplerde veya takımlardaki uyum, açıklı, güven hususlarına ilişkin önermeler bulunmaktadır. Destekleyici teşvik alt boyutunda organizasyonda üyelere ve üyelerin yenilikçi tutumlarına yönelik destek durumuna yönelik önermelere yer verilmiştir. Özerklik alt boyutunda insanların işlerini belirleme ve süreçlerle ilgili söz sahibi olabilme durumlarına yönelik önermeler, yeniliklere açıklık alt boyutunda ise yeni fikirlere ve değışimlere yönelik tutumlar ile yeniliklerin ödüllendirilmesine ilişkin önermeler yer almaktadır.

4.4.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve Amos 22.0 istatistik programlarından yararlanılarak incelenmiştir. Verilerin betimlenmesi için yüzdeler, ortalamalar ve standart sapmalar gibi istatistiki yöntemler kullanılmıştır. Araştırma ölçeklerinin normal dağılımları örneklemin sayısı sebebiyle istatistik araştırmacılarının savunduğı şekilde Q-Q Plot çizimi ile incelenmiştir (Clason ve Dormody, 1994; Shao, 2002; Chan, 2003; Byrne, 2010; Gerorge ve Marley, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2015 vd.). Bu bağlamda normal dağılım durumu çarpıklık ve basıklık değęerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır. Araştırma verilerinin çarpıklık ve basıklık değęerlerinin belirtilen aralıkta olduğu görüldüğü için verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, veri setindeki aykırı değęerler analizlerin başarısını etkileyebileceğı için verilerde aykırı değęer gözlenme durumu incelenmiştir. Söz konusu incelemeler sonucunda parametrik testlerin kullanılması gerektiğı belirlenmiştir. Verilerin incelenmesinde iki grup arasında farklılıklar Bağımsız Örneklem T Testi kullanılırken, ikinden fazla

grubun ortalamaları Tek Yönlü Varyans analizinden faydalanılmıştır. Gruplardaki katılımcı sayısının az olduğu durumlarda çoklu karşılaştırma başarısının fazla olduğu bilindiği (Zar, 1999; Kayri, 2009: 62; Genç ve Soysal, 2018: 23 vd.) için varyans analizindeki farklılıkların sorgulanmasında Bonferroni Testi kullanılmıştır. Ölçeğin değerlendirilmesinde korelasyon analizi ve güvenilirlik analizinden, yapı geçerliliğinin incelenmesi için Doğrulamalı Faktör Analizinden yararlanılmıştır. DFA sonuçlarının ölçeklerin araştırma için uygunluğunu göstermesi ardından Yapısal Eşitlik Modellemesi ile nedensellik ilişkilerinin anlamlılık durumları sorgulanmıştır. Oluşturulan modellerin istatistiki yeterliliği ve nedensellik güçleri uyum iyiliği ölçümleri yapılarak incelenmiş ve sonuçlarıyla ortaya konulmuştur.

4.5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Araştırma amacı doğrultusunda istatistiki sorgulamalarda bulunabilmek için oluşturulan hipotezler aşağıda şekildedir.

4.5.1. Temel Hipotezler

Liderlik davranışı ile duygusal emek ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkide sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolü incelenirken gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda değişkenlere ilişkin ortaya konulan bulgular incelenmiştir.

Liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolüyle ilgili araştırmalar incelenirken ilk olarak liderlik davranışının sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisini ele alan çalışmalar belirlenmiştir. Cengiz vd. (2006: 424) liderlerin yenilikçilik, rekabetçilik ve öncülüğün temel unsuru olarak tanımlandığı çalışmalara vurgu yaparak sıradan olmayan lider davranışlarının yenilikçiliği artırmadaki önemini belirtmiştir. Yenilikçi yaklaşımların işletmenin faydasına olabilen çıktıları olduğunu ifade etmiştir. Birasnav, Rangnekar ve Dalpati (2010: 1041) dönüşümcü liderlik, geçici liderlik ve işgören insan sermayesi faydalarını Hindistan'da yöneticilerle gerçekleştirdiği empirik bir araştırmada incelemiştir. Araştırma sonucunda liderlik faktörlerinin insan sermayesi faydalarını güçlü ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Tütüncü ve Akgündüz (2012: 69) seyahat acentalarında örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla

gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda yenilikçi kültür ve rekabetçi kültür arasında, destekleyici liderlik ile yenilikçi kültür arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca katılımcı liderlik ile yenilikçi kültür arasında, yönlendirici liderlik ile toplumsal kültür arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu gözlenirken, katılımcı liderlik ile bürokratik örgüt kültürü arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur. Yamaguchi (2013: 69) yöneticilerin ve liderlerin iletişim becerilerinin, ilişkisel / bilişsel sosyal sermayeyi oluşturmak ve geliştirmek için önemli olduğunu belirtmiştir. Bu noktada eğitim ve iletişimin önemli olduğunu vurgulamıştır. Yıldız vd. (2014: 792) liderlik tarzları ile yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisini incelemiş, işlemci liderliğin ve dönüşümcü liderliğin işletme performansını olumlu etkilediği, dolayısıyla liderlik etkinliğinin performansı artırdığı, yenilikçiliğin bu olumlu etkilerle aynı yönde performans üzerinde olumlu etki oluşturduğu gözlenmiştir. Anderson ve Sun (2015: 795-797) liderin takipçilerini sosyal sermaye için cesaretlendirmesi verimlilik yönüyle incelemek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda takipçilerin cesaretlendirildiğinde sosyal sermaye ve sosyal ağ oluşturma davranışlarını artırdıklarını gözlemlemiştir. Çalışma bu ilişkinin dönüşümcü liderlik davranışları azaldığında daha güçlendiğini, dolayısıyla, dönüşümcü liderliğin sosyal ağ davranışlarında fark edilmeyen bir azaltıcı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Mohamed (2016: 51) çalışmasında liderlik tarzının ve çalışanların yaratıcılığının önemi vurgulanmış, turizm sektöründe ekonomik zorluklarla yüzleşme noktasında yenilikçi ve memnun çalışanların gerektiği, liderlik tarzının her ikisini de etkileyen sonuçları olduğu belirtilmiştir.

Duygusal emek unsuruna ilişkin çalışmalar incelendiğinde liderlik davranışı ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi ele alan farklı çalışmalara rastlanmamıştır. Bununla birlikte, Yang ve Chang (2008) duygusal görünüm kurallarının iş tatminini ters yönde anlamlı düzeyde etkilediğini, yüzeysel davranışın örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği ortaya koymuştur. Lam ve Chen (2012: 9) otel işletmelerinde duygusal emeğin etkilerini kapsamlı şekilde inceledikleri çalışmalarında yönetici desteğinin kişilerarası adaleti, kişilerarası adaletin olumsuz duyguları, olumsuz duyguların yüzeysel davranış ve derin davranış, yüzeysel davranış ve derin davranışın iş tatminini, iş tatmininin hizmet kalitesini etkilediğini

belirtmiştir. Yüzeysel davranış ile iş tatmini, olumsuz duygularla derin davranış, kişilerarası adalet ile olumsuz duygular arasında ilişkilerin olumsuz yönlü, diğer ilişkilerin olumlu yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirtilmiştir. Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki olumsuz yönlü anlamlı ilişki Gursoy vd. (2011: 791-792) çalışmalarında da gözlemlenirken araştırmacılar turizm sektöründe memnuniyet duyguları sergileme gereksinimlerinin işin doğasında olduğunu, fakat bu tür bir gerekliliğin iş tatminini eksiltici etki yapabildiğini belirtmiştir. Duygusal emeğin çalışan üzerindeki etkilerinin olumsuz yönde olabileceğinin öngörülebilir bir unsur olmasına rağmen işletmeler açısından işgörenden önemli beklentilerden biri olabilmektedir. Bruckner ve Mahoney (2012: 254) çalışmalarında duygusal emek derin davranışlar boyutundaki artışın subjektif performans algısını arttırdığı belirtilmiştir. Bağcı ve Bursalı (2015: 85-86) hizmet sektöründe duygusal emeğin iş performansına etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda duygusal emek ve iş performansı boyutları arasında ilişkiler bulunmuştur. Derin ve samimi davranışların artışı ile performansın artışı aynı yönde ortaya çıkmıştır. Bu bulgu Bruckner ve Mahoney (2012: 254) çalışmasını destekler nitelikte olmuştur. Gülova vd. (2013: 68-69) duygusal emek ile işe bağlılık ilişkisinde yönetici desteğinin rolünün üniversitelerde incelenmesi amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda duygusal emek ile işe bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, yönetici desteğinin bu ilişkiyi olumlu etkilediği gözlenmiştir. Bağcı ve Bursalı (2015: 86) çalışmalarında hizmet sektörü çalışanlarının sosyalleşmeleri, eğitim almaları, işletmelerdeki duygusal davranış gereksinimlerini sergilemelerinde kolaylaştırıcı unsurlar olarak belirtmişlerdir. Ayrıca duyguların doğal şekilleriyle örtüşen davranışların görev performansını ve bağlamsal performansı olumlu etkilediği gözlenerek hizmet sektöründe işin gereklerine uygun davranışlar sergileyebilen kişilerin istihdam edilmesinin gerektiği vurgulanmıştır. Çalışmaların bulguları değerlendirildiğinde duygusal emeğin işe bağlılıkla ve sosyalleşmeyle birlikte artabilmesi, yönetici desteğinin duygusal emeği olumlu yönde etkileyebilmesi liderlik davranışının duygusal emeği olumlu yönde etkileyebileceğinin düşünülmesine sebep olmuştur.

Yenilikçi iklimin araştırıldığı çalışmalar incelendiğinde liderlik davranışı ve liderlik davranışının etkilerinin ele alındığı az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Açıkgoz ve Günsel (2011: 925-926) örgüt ikliminin takım yenilikçiliğine etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda yenilikçi vizyon ile iklimin yönetici desteği boyutu ve yenilikçilik arasında ilişki olduğu, çevresel belirsizliğin bu ilişki ile güçlü şekilde ilişkili olduğu gözlenmiştir. Liu ve Phillips (2011: 49-50) ar-ge departmanlarında takım yenilikçiliğinin artırılmasında bilgi paylaşımını ve gerekçelerini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik ikliminin çalışanların bilgi paylaşım niyetini takım kimliği yoluyla etkilediğini, takım bilgi paylaşım davranışı ile takım yenilikçiliği arasında ilişki olduğunu, takım bilgi paylaşımının dönüşümcü liderlik iklimi ile yenilikçilik arasında aracı rolü taşıdığını sonuçlar ortaya koymuştur. Akdoğan ve Kale (2011: 181-182) konaklama işletmelerinde örgüt içi unsurların yenilik ve yaratıcılık performansına etkisini incelemek amacıyla İç Anadolu'daki konaklama işletmelerinde yöneticilerle gerçekleştirdikleri çalışmada yenilik odaklılık ve proje üretme, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler ve takım ruhunun yenilikçilik ve yaratıcılık performansını olumlu etkilediği görülmüştür. Bürokratik yapının olumsuz etkilediği gözlenmiştir. Özdemir ve Demirci (2012: 63) yenilik performansı ve sosyal sermaye etkenlerini inceledikle çalışmada yenilik performansı ile sosyal bağların doğrusal olmadığını, bu sebeple iki etkenin arasındaki ilişkiyi farklı hangi değişkenlerin etkilediğinin incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Öncü vd. (2012: 136-137) çalışmasında seyahat acentası, restoran ve otel yönetici gibi turizm işletmelerinin yönetici kademelerinde yeni sistem ve uygulamaların kullanımları için eğitim gerekli olabildiği ve belirtilen yenilikleri kullanma becerisine sahip çalışanların işletmeler tarafından tercih edildiği belirtilmiştir. Müceldili vd. (2013: 679) yenilikçilik ve yaratıcılıkta otantik liderliğin etkisini incelemek amacıyla üretim ve hizmet firmalarında gerçekleştirilen çalışma sonucunda otantik liderliğin çalışan yaratıcılığında olumlu etkisi olduğu, çalışan yaratıcılığının yenilikçilikte olumlu etkisi olduğu, otantik liderlik ile yenilikçilik arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Çelik, Turunç ve Bilgin (2014: 503-504) lider-üye etkileşimi ve kariyer memnuniyetinin yenilikçi davranışa etkisi bağlamında etğin düzenleyici rolünü incelemek için

Antalya ve Mersin ilindeki konaklama işletmelerinden toplanan verilerle yapılan çalışma sonucunda lider üye etkileşimi ve kariyer memnuniyetinin yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı etkilediği görülmüştür. Lider üye etkileşiminin etik davranışı pozitif kariyer memnuniyetinin negatif ve anlamlı etkilediği, etik davranışın yenilikçi davranışı etkilemediği, kariyer memnuniyetinin yenilikçi davranışla ilişkisinde etik davranışın düzenleyici rolü olduğu gözlenmiştir.

H₁: Liderlik davranışı sosyal sermayeyi olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₂: Liderlik davranışı entelektüel sermayeyi olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₃: Liderlik davranışı duygusal emeği olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₄: Liderlik davranışı yenilikçi iklimi olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Sosyal sermayenin duygusal emek ve yenilikçi iklim etkisinin incelendiği çalışmalar araştırılmıştır. Moran (2005: 1148-1149) yöneticilerin performansında sosyal sermayenin etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada sosyal sermayenin iki boyutunun yönetsel performansta etkili olduğu, yapısal boyut satış performansı gibi uygulama odaklı ve rutin durumlarda daha güçlü rol oynarken, ilişkisel boyutunun yenilikler ve inovasyon odaklı işleri açıklarken daha güçlü rol oynadığı görülmüştür. Sosyal sermayenin yönetici performansının özellikle ilişkisel boyutunda etkili olması yönetici performansına olumlu etkisi sebebiyle çalışan duygusal emeğini ve yenilikçi iklimi olumlu etkileyebilmesine imkan tanımaktadır. Turgut ve Begenirbaş (2013: 116-118) sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda sosyal sermayenin yapısal ve bilişsel boyutunun yenilikçi iklim boyutları ve yenilikçi davranışa anlamlı düzeyde etki etmediği görülmüştür. İlişkisel sosyal sermayenin yenilikçi iklim ve yenilikçi davranışı olumlu ve güçlü bir şekilde etkilediği gözlenmiştir. Bölükbaşı (2014: 428) insan sermayesinin yenilikçilik için temel unsur olduğunu, yeni ürünlerin örgütsel beceriler ile oluşturulduğunu, insan sermayesinin çalışanların bilgisini kapsadığını belirtmiştir. Turgut ve Begenirbaş (2014: 155-156) ilişkisel sosyal sermayenin

yenilikçi davranışa etkisini incelemiştir. Bu ilişkide örtülü bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolü üstlenme durumu sorgulandığı çalışma sonucunda ilişki sosyal sermayenin örtülü bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranışı anlamlı ve olumlu yönde etkilediği, örtülü bilgi paylaşımının bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği gözlenmiştir. Camps ve Marques (2014: 337) sosyal sermayenin inovasyonu nasıl kolaylaştırdığı bağlamında inovasyonu gerçekleştirenlerin rolünü bir inovasyon firmasında inceledikleri çalışmada sosyal sermayenin yenilikçiliğin hızlandırıcısı olduğunu belirtmiş, bu sebeple hem bireysel hem de grup düzeyinde sosyal sermaye ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Micheels ve Nolan (2016: 136) sosyal sermayeye ilişkin araştırmasında doğrudan ve dolaylı bilgi ağlarının kırsal inovasyona uyum üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Tang (2016: 63-64) Tayvan’da otel işletmelerinde sosyal sermaye ve çevresel gözlem yoluyla inovasyon oluşturma sürecini inceledikleri çalışmada sosyal sermaye ve çevresel gözlemin yöneticilerin proaktif kişiliği ve hizmet inovasyonu kapasitelerinde aracılık rolü oynadığı, proaktif kişiliğin inovasyon uygulamalarını kolaylaştırdığı gözlenmiştir.

H₅: Sosyal sermaye duygusal emeği olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₆: Sosyal sermaye yenilikçi iklimi olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Chen vd. (2004: 210) entelektüel sermayenin ölçülmesi konusunda yeni bir model önerisinde bulunmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışma sonucunda entelektüel sermaye insan sermayesi, yapısal sermaye, inovasyon sermayesi ve müşteri sermayesi bileşenlerine göre sorgulanmış ve bileşenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İşevi ve Çelme (2005: 264-265) verimlilik ve kar elde etmeyi amaçlayan işletmelerin işgücünü bilgili, deneyimli ve yeniliğe açık insanlardan oluşturarak bunu başarabileceklerini, yenilikçi ve üretken bir çalışma ortamı sağlanması ve aralarındaki sosyal ilişkilerin güçlü olması durumunda organizasyondaki verimlilik göstergelerinin artacağını belirtmiştir. Chu vd., (2006: 898-899) Tayvan’da endüstriyel veriler yoluyla işletmelerdeki entelektüel sermayenin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmada entelektüel sermayenin araştırma ve geliştirme organizasyonlarında değer üretimi süreçlerinde ve stratejik birikimlerinde yüksek düzeyde etkili olduğu gözlenmiştir. Hsu ve Fang

(2009: 664) entelektüel sermaye ile yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkinin organizasyonel öğrenme kapasitesinin aracılık etkisi ile birlikte incelenmesi amacıyla Tayvan'da gerçekleştirdikleri çalışmada insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin yeni ürün geliştirme performansını organizasyonel öğrenme kapasitesi yoluyla olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Yapısal sermayenin organizasyonel öğrenme kapasitesini olumlu yönde etkilemesine rağmen yöneticilerin yapısal sermayenin yeni ürün geliştirmede olası olumsuz etkilerini dikkatle ele aldığı gözlenmiştir. Toraman vd. (2009: 113-114) küresel iş koşullarının değişen koşullara uyum sağlayabilen ve rekabet şartlarını yeni yaklaşımlarla kar hedefleri için kullanabilen işletmeler gerektirdiğini, bunları başarmanın ise yetenekli ve özgün bilgiye sahip insanlardan oluşan bir organizasyon entelektüel sermayesi geliştirmek olduğunu belirtmiştir. Entelektüel sermayenin yenilikçilik ve inovasyonla sürdürülebilir rekabet yapıları oluşturduğunu savunulmuştur. Ergun ve Yılmaz (2013: 133) entelektüel sermaye ile rekabetçilik ve yenilikçilik ilişkilerinin incelenmesi amacıyla yapılan çalışmada ilgili literatür taranmış, işletmelerde başarı için entelektüel sermaye, rekabetçilik ve yenilikçilik konuların önemine ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur. Ergun ve Yılmaz (2013: 133) kar amaçlarına ulaşmak isteyen işletmelerin rekabet edebilen, özgün fikirlere ve bilgiye sahip olabilen işletmeler olması gerektiğini, bunları küresel ekonomik koşullarda başarmak için ise yenileşme çalışmalarının sürekli gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Entelektüel sermaye unsurların rekabet koşulları ve yenileşme çalışmalarındaki önemini vurgulayan araştırmacılar entelektüel sermaye ve yenileşmede başarılı olabilen işletmelerin verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilerek kar elde edebildiklerini ve kazanımları sürekliliğe hale getirebildiklerini ifade etmiştir. Yeganeh vd. (2014: 603) çalışmasında geline nokta entelektüel sermayenin bilgi, deneyim, iyi ilişkiler, teknoloji gibi unsurlarla birlikte ele alınmaya başladığını, yenilikçi bilimsel metodların entelektüel sermaye içerisinde etkili olduğunu, işgücü ve sermaye faktörülerinin toplumun bilgisine kaynak oluşturan unsurlar olmasının ekonomik değer, organizasyonel bilgi ve insan sermayesi unsurlarını geliştirdiğini vurgulamıştır. Uziene (2015: 1061) inovasyon, bilgi akışı ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada ilgili literatürü

inceleyerek inovasyon, bilgi akışı ve entelektüel sermaye arasındaki muhtemel ilişkiye yönelik değerlendirme ve çıkarımlarda bulunulmuştur. Eren vd. (2015: 172) çalışmalarında ar-ge yatırımlarının, eğitilmiş işgörenlerin ve bilgi kaynaklarının işletme yenilikçiliğini olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini gözlemlemiştir. Örnek ve Ayas (2015: 110) entelektüel sermaye ile yenilikçi iş davranışının işletme performansına etkisini incelemek amacıyla bilişim sektörü çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışının işletme performansını olumlu etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca Şahin vd., (2014: 316-317) sosyal ve entelektüel sermaye düzeylerine ilişkin öğretmenler üzerine yaptıkları araştırmada sosyal sermaye ile entelektüel sermaye arasında güçlü bir ilişki olduğu, sosyal sermaye arttıkça entelektüel sermayenin de arttığı bulunmuştur. Bu durum entelektüel sermayenin duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinin sosyal sermayenin sermayenin duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisiyle benzer şekilde gerçekleşmesini kabul edilir kılmalıdır.

H₇: Entelektüel sermaye duygusal emeği olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₈: Entelektüel sermaye yenilikçi iklimi olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir

H₉: Lider davranışı ile duygusal emek ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolü bulunmaktadır.

H₁₀: Lider davranışı ile duygusal emek ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkide entelektüel sermayenin aracılık rolü bulunmaktadır.

4.5.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler

Araştırma kapsamında liderlik davranışı, sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklime yönelik algılar demografik değişkenlere göre karşılaştırılmıştır. Araştırma verilerini demografik değişkenlere göre incelemek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Liderlik davranışları demografik değişkenlere göre incelenmeden önce liderlik davranışları etkenine ilişkin çalışmalar ilgili değişkenler yönüyle incelenmiştir.

Liderlik davranışları algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırdığı çalışmalar belirlenmiştir. Eagly, Johannesen-Schmidt ve Engen (2003) çalışmalarında kadınların dönüşümcü liderliğe daha çok yöneldiğini belirtmiştir. Taşkiran (2006: 181) otellerde yöneticilerin liderlik eğilimlerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada erkek yöneticiler çalışmada incelenen her iki liderlik yönelimi boyutunda da kadın yöneticilere oranla daha yüksek bir yönelim gözlemlemiştir. Cemaloğlu (2007: 107) çalışma sonucunda yöneticilerin liderlik stillerine ilişkin algının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı gözlemlemiştir. Kozak ve Uca (2008: 120) çalışmalarında konaklama alt sektöründeki kadın yöneticilerin yönetsel algılamalarında insan odaklı olmaya ve görev odaklı olmaya aynı önemi verdiği bulunduğunu ifade etmiştir. Kozak ve Uca (2008: 122) çalışmasında kadın yöneticilerin nispeten daha fazla ilişki kurma eğiliminde bir liderlik tarzı sergilediklerini belirten literatürdeki çalışmalar vurgulanmıştır. Araştırmacılar çalışmalarında cinsiyet değişkeninin liderlik stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çelik ve Sünbül (2008: 61) çalışmasında ekonomi içindeki toplam işgücünde kadın işgörenlerin oran olarak erkeklere göre daha az olmasının yönetsel kademelerdeki farklılıkların sebeplerinden biri olabileceği belirtilmiştir. Bu durumda kültürel özellikler ve mevcut kültürde yaygın olarak liderlik tarzlarının da etkili olabileceği ifade edilmiştir. Minett, Yaman ve Denizci (2009) otel işletmelerinde liderlik tarzlarının etik kararlar almaya etkisini inceledikleri araştırmalarında yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre etik kararlar almasında anlamlı bir farklılık olmadığını gözlemlemiştir. Bununla birlikte, cinsiyete göre dağılımı makul oranlarda olmasına rağmen, kadınlar erkeklerden daha düşük idari konuma sahip olmasının liderlik tarzlarına ilişkin sonuçları etkilemiş olabileceği yorumu yapılmıştır. Tuna ve Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009: 65) çalışmalarında cinsiyet farklılıklarını liderlik davranışlarına etkisine yönelik literatürde anlamlı farklılıklar olmadığını vurgulayan çalışmalarla birlikte kadın liderleri insani yeteneklerde daha başarılı, erkek liderleri işe yönelik daha başarılı gözlemleyen çalışmalar da olduğu belirtilmiştir. Kaşlı ve Seymen (2010: 119) tarafından otel işletmelerinde kişilik özellikleri, lider üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada cinsiyet ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki ortaya konulamamıştır. Blayney ve Blotnicky (2010: 56) çalışmalarında kadın

yöneticilerin kişilerarası etkileşimi erkeklerden daha fazla olduğu belirtilmiş, bununla birlikte, cinsiyet değişkeninin sergilenen liderlik davranışlar üzerinde çok önemli farklılıklar oluşturmadığı gözlenen çalışmalar olduğu belirtilmiştir. Luo, Wang, ve Marnburg (2013: 671)'nın Çin otellerine ilişkin çalışmalarında tatmin algılarında ve dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık gözlenmiş, erkek çalışanların otel işletmelerinde memnuniyet algıları ve dönüşümcü liderlik algılarının kadın çalışanlarınkinden yüksek olduğu gözlenmiştir. Etkililik, ekstra çaba ve pasif liderlik algılarında ise farklılık gözlenmemiştir. Yeşiltaş (2013: 199-201) liderlik davranışları etik yönüyle cinsiyete göre karşılaştırılmış ve anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Gürdoğan ve Yavuz (2013: 65) çalışmalarında liderlik davranışlarını cinsiyetlere göre karşılaştırmış ve anlamlı bir farklılık olmadığını gözlemlemiştir. Baytok ve Ergen (2013: 120) çalışmalarında liderlik algısını cinsiyet değişkenine göre karşılaştırmış, hizmetkar liderlik algısında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Kılıçlar ve Düzgün (2014: 192) otel işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmada liderlik davranışlarını ve iş tatmini ilişkisini demografik verilere göre incelemiştir. Liderlik davranışlarında cinsiyet yönünden anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Meuser vd. (2016: 16) araştırmalarında liderlik konusundaki algıların toplumsal ve kültürel etkilerle kadınlar ve erkekler üzerinde farklılaşabildiğini, bununla birlikte, dönüşümcü liderlikte kadınların değiştirici etkileri gibi hususların araştırmaların dikkatini çeken konular olduklarını belirtmiştir. Araştırmacılar (s. 241) cinsiyet, lider ve takipçileri arasındaki yaş farkı, eğitim durumu, örgüt üyesi olarak çalışma süresi etkenlerini liderlik çalışmalarında halen etkili kontrol değişkenleri olarak belirtmiştir. Gümüş, Korkutata ve Göktaş, (2015: 62) çalışmalarında liderlik tarzının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı gözlenmiş, bu durumun sebebinin katılımcıların cinsiyetlerindeki (22 kadın, 58 erkek) orantısızlık olabileceği (s.67) belirtilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda liderlik davranışı algılarını cinsiyete göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₁₁: Otel çalışanlarının liderlik davranışalgılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{11a}: Otel çalışanlarının vizyon yaratma algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{11b}: Otel çalışanlarının izleyici kazanma algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{11c}: Otel çalışanlarının vizyonu uygulamaya koyma algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{11d}: Otel çalışanlarının süreci izleme algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{11e}: Otel çalışanlarının sonuca ulaşma algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{11f}: Otel çalışanlarının takım oyunu algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Liderlik davranışı algılarının yaş değişkenine göre karşılaştırıldığı çalışmalar incelenmiştir. Taşkiran (2006: 181) otellerde yöneticilerin liderlik eğilimlerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada otel yöneticilerinin yaşları arttıkça ve liderlik eğitimi sağlandığında göreve yönelik davranışları aynı kalırken insana yönelik eğilimde artış gözlemlendiği ortaya konulmuştur. Erkutlu ve Chafra (2006: 291) araştırmalarında eğitim, yaş, iş yerindeki konum gibi bireysel faktörlerin çalışanları iş stresine hazırlayan önemli faktörler olduğunu belirtmiştir. İbicioğlu, Özmen ve Taş (2009: 18) iş hayatındaki girişimcilerle gerçekleştirdikleri sonucunda lider davranışlarının yaşa, yetiştiği yerin sosyo-ekonomik gelişim seviyesine, meslek deneyimlerine, babasının ve öğretmenlerinin otokratik davranışlarına, toplumsal kurullara uyma düzeyine ve kurum normalarının mevcut olma durumuna göre farklılaştığı gözlemlenmiştir. Blayney ve Blotnicky (2010: 56-57) çalışmasında 46 yaş üstü katılımcılarda liderlik davranışının farklı algılandığı ve dönüşümcü liderliğe en yüksek algıların verildiği, turizm sektöründeki deneyimin duygusal zekayı artırdığının gözlemlendiği çalışmalar bulunduğu ifade edilmiştir. Çelik ve Sünbül (2008: 61) liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörlerinin etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada üniversite öğrencilerinin lise öğrencilerine kıyasla daha yüksek liderlik algılamalarına sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca lise

düzeyinde kız öğrencilerin liderlik algılarında artış gözlenirken üniversite düzeyinde liderlik algılarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Avcı ve Topaloğlu (2009: 16) Muğla'da otel işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmada genç yaş gruplarında katılımcıların kontrol odaklı davranış algılarının daha yüksek olabileceğini belirtmiştir. Minett, Yaman ve Denizci (2009: 492) otel işletmelerinde liderlik tarzlarının etik kararlar almaya etkisini inceledikleri araştırmalarında yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık belirlemiştir. Araştırmada 25 yaşın altındaki kişilerin Makyavelist ve Bürokratik liderlik stillerinin karmasını kullanma oranı 26-40 yaş arasındaki insanlara göre daha fazla olduğu bulunmuş ve bu durum motivasyon, ahlaki değerler ile güven gibi unsurlarla ilişkilendirilmiştir. Kaşlı ve Seymen (2010: 119) otel işletmelerinde kişilik özellikleri, lider üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin inceledikleri çalışmada yaş ile lider üye etkileşimi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Zopiatis ve Constanti (2012: 98) yaş, mesleki deneyim yılı ve yönetim düzeyinin etkilerinin bireysel özellikler ve liderlik arasındaki ilişkiyi nasıl etkileyebileceğine ilişkin daha ileri araştırmalar yapılması gerektiğini belirtmiştir. Tuna ve Yeşiltaş (2013: 199-201) liderlik davranışları etik yönüyle yaşa göre karşılaştırılmış ve anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Yaş düzeyi arttıkça etik algısının arttığı gözlenmiştir. Kılıçlar ve Düzgün (2014: 192) otel işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmada liderlik davranışlarını ve iş tatmini ilişkisini demografik verilere göre incelemiştir. Liderlik davranışlarında yaş yönünden anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Tavitiyaman, Weerakit ve Ryan (2014: 196-197) çalışmalarında yaşın yönetici liderlik stilleri ve davranışları üzerindeki etkileri olduğuna, yaşlı yöneticilerin genç yöneticilerden daha çok danışmacı liderliği benimsediği ve genç liderlerin otokratik davranışlar sergilerken nispeten yaşlı liderlerin dönüşümcü yaklaşımlar sergilediğine ilişkin bulgular ifade etmiştir. Tavitiyaman, Weerakit ve Ryan (2014: 210) çalışmaların yaşlar ile liderlik yetenekleri arasındaki farklılıklar araştırılmış ve 25-34 yaşları arasındaki otel yöneticilerinin liderlik, motivasyon / kişilerarası beceriler, takım oluşturma ve etik, iletişim becerileri ve esneklik faktörlerini 45-54 yaş grubundaki yöneticilerden daha önemli algıladığı gözlenmiştir. bu durum ilerleyen yaş gruplarında paydaşlarla kurulan iletişim, tanınırlık elde etmek, ikna edici iletişim becerilerine sahip olmak ve gelişen kendine güven gibi durumlarla izah edilmiştir. Gümüş, Korkutata ve

Göktaş, (2015: 63) çalışmalarında liderlik tarzının yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık sergilemediği gözlenmiştir. Geier (2016: 241) cinsiyet, lider ve takipçileri arasındaki yaş farkı, eğitim durumu, örgüt üyesi olarak çalışma süresi etkenlerini liderlik çalışmalarında etkili kontrol değişkenleri olarak belirtmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda liderlik davranışı algılarını yaşa göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₁₂: Otel çalışanlarının liderlik davranışalgılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{12a}: Otel çalışanlarının vizyon yaratma algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{12b}: Otel çalışanlarının izleyici kazanma algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{12c}: Otel çalışanlarının vizyonu uygulamaya koyma algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{12d}: Otel çalışanlarının süreci izleme algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{12e}: Otel çalışanlarının sonuca ulaşma algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{12f}: Otel çalışanlarının takım oyunu algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Liderlik davranışı algılarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırıldığı çalışmalar belirlenmiştir. Cemaloğlu (2007: 107) çalışma sonucunda yöneticilerin liderlik stillerine ilişkin algının medeni durum değişkenine göre farklılaştığını gözlemlemiştir. Baytok ve Ergen (2013: 120) çalışmalarında liderlik algısını medeni durum değişkenine göre karşılaştırmış, hizmetkar liderlik algısında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda liderlik davranışı algılarını medeni duruma göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₁₃: Otel çalışanlarının liderlik davranış algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{13a}: Otel çalışanlarının vizyon yaratma algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{13b}: Otel çalışanlarının izleyici kazanma algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{13c}: Otel çalışanlarının vizyonu uygulamaya koyma algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{13d}: Otel çalışanlarının süreci izleme algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{13e}: Otel çalışanlarının sonuca ulaşma algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{13f}: Otel çalışanlarının takım oyunu algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Liderlik davranışı algılarının eğitim durumuna göre karşılaştırıldığı çalışmalar incelenmiştir. Taşkiran (2006: 181) otel yöneticilerinin eğitim durumundaki artışın liderlik etkinliğini artırdığını ve liderlik davranışı boyutlarında artış sağladığını ortaya koymuştur. Çelik ve Sünbül (2008: 61) liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörlerinin etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada üniversite öğrencilerinin lise öğrencilerine kıyasla daha yüksek liderlik algılamalarına sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca lise düzeyinde kız öğrencilerin liderlik algılarında artış gözlenirken üniversite düzeyinde liderlik algılarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Erkutlu (2008: 719-720) çalışmasında çevresel değişkenlerin belirsiz olduğu koşullarda örgütteki organik ve esnek yapı ihtiyacının arttığını, organik organizasyonlarda çalışanların çeşitli işleri üstlenmeleri için yüksek düzeyde eğitim görmeleri ve yetkilendirilmeleri gerektiğini savunur. Kozak ve Uca (2008: 122) astların eğitim seviyesi ile yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık gözlemlemiştir. Astların eğitim seviyesi ne kadar yüksek olursa, yöneticilerin benimsediği katılımcı ve insan odaklı liderlik tarzının o kadar arttığı belirlenmiştir. Erkutlu (2008: 715) çalışmasında örgütsel davranış

araştırmalarında eğitim, yaş, mesleki deneyim bireysel faktörlerinin önemli kontrol değişkenleri olduğunu vurgulamıştır. Minett, Yaman ve Denizci (2009: 492) otel işletmelerinde liderlik tarzlarının etik kararlar almaya etkisini inceledikleri araştırmalarında yöneticilerin eğitim seviyesine göre etik kararlar almasında anlamlı bir farklılık gözlemlememiştir. Kaşlı ve Seymen (2010: 119) otel işletmelerinde kişilik özellikleri, lider üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin inceledikleri çalışmada eğitim düzeyi ile lider üye etkileşiminin bağlılık ve mesleki saygı alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlemlemiştir. Tavitiyaman, Weerakit ve Ryan (2014: 197) eğitimin otel yöneticileri için önemini farklı pozisyonlar için farklı eğitim seviyelerinde personel gereksinimi, beş yıldızlı otellerde çalışanların en az bir lisans derecesi olduğunu (Ahmad ve Zainol, 2011), Çin vb. ülkelerin hem akademik hem mesleki eğitim için hazırladıkları lisansüstü diplomalar bulunduğu, otel yöneticilerinin rekabet algılarında eğitim, deneyim, küreselleşme, yaratıcılık ve vizyonun önemini noktasında (Garrigos-Simon, Palacios-Marques ve Naragajavana, 2008) eğitim ve küreselleşme yetkinliklerinin etkili olduğu gibi araştırma sonuçları ifade edilmiştir. Kılıçlar ve Düzgün (2014: 192) otel işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmada liderlik davranışlarını ve iş tatmini ilişkisini demografik verilere göre incelemiştir. Liderlik davranışlarında öğrenim durumu yönünden anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Gümüş, Korkutata ve Göktaş (2015: 63) çalışmalarında liderlik tarzı eğitim düzeylerine göre incelenmiş, ortaöğretim düzeyinde eğitim alan katılımcılarda işlemci liderlik artarken, lisansüstü düzeyde dönüştürücü liderliğin arttığı, buna rağmen istatistiki anlamda bir farkın olmadığı gözlenmediği belirtilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda liderlik davranışı algılarını eğitim durumuna göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₁₄: Otel çalışanlarının liderlik davranışalgılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{14a}: Otel çalışanlarının vizyon yaratma algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{14b}: Otel çalışanlarının izleyici kazanma algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{14c}: Otel çalışanlarının vizyonu uygulamaya koyma algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{14d}: Otel çalışanlarının süreci izleme algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{14e}: Otel çalışanlarının sonuca ulaşma algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{14f}: Otel çalışanlarının takım oyunu algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Liderlik davranışı algılarının turizm eğitimi alma durumuna göre karşılaştırıldığı çalışmalar incelenmiştir. Taşkiran (2006: 181) otellerde yöneticilerin liderlik eğilimlerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada turizm eğitimi almış yöneticilerin insana odaklı davranış boyutunda anlamlı bir farklılık ortaya koymadığını, görev odaklı davranışlarda ise turizm eğitimi almamış yöneticilere göre daha yüksek ortalamalar sağladığını gözlemlemiştir. Gill vd. (2010: 269) Kanada ve Hindistan'da gerçekleştirdikleri çalışmalarında liderlik tarzı ile personel güçlendirme arzusu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ve eğitim düzeyi ile iş özerkliği potansiyel açıklayıcı faktörler olarak ifade edilmiştir. Zaman içinde çalışanlardan beklenen eğitim düzeyi ve turizm eğitimi derecelerinin arttığı ifade edilmiştir. Artan eğitim düzeyleri ve müşteri taleplerinde değişmelerle iş özerkliğinin arttığı vurgulanmıştır. Tavitiyaman, Weerakit ve Ryan (2014: 211) çalışmalarında otel yöneticilerinin eğitim düzeyini liderlik yeterlilik faktörlerini algılamanın belirleyici faktörü olarak tanımlamış, eğitimin liderlerin iş durumlarını analiz etmesini ve liderlik becerilerini çeşitli durumlara uygulayabilmesini sağlayan unsur olduğunu belirtmiştir. Birçok üst düzey yöneticinin ağırlama yönetimi alanında kısa süreli derslere devam etmekte ya da yüksek öğrenim görmekte olduğunu ifade ederek üniversite ve mesleki kurumlara bu eğitimleri artırmaları önerisinde bulunmuştur. Böylece eğitimin otel yöneticilerinin iyi yönetim kararları vermesi açısından otel başarısı için kilit faktörlerden biri haline geleceği ifade edilmiştir. Araştırmada (s. 213-214) ağırlama

endüstrisi eğitimcilerine mesleki beceri ve temel liderlik yetkinliklerini sağlamaya odaklanan kapsamlı bir müfredat geliştirme önerisinde bulunmuştur. Turizm eğitimcileri ve enstitülerinin belirtilen yeterlikleri konu / ders faaliyetlerine sürekli entegre etmesi gerektiği, yeni pazarlara ve rekabet koşullarına yönelik öğrenim ihtiyaçlarının karşılanması ve bilgi verilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda liderlik davranışı algılarını turizm eğitimi alma durumuna göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₁₅: Otel çalışanlarının liderlik davranış algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{15a}: Otel çalışanlarının vizyon yaratma algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{15b}: Otel çalışanlarının izleyici kazanma algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{15c}: Otel çalışanlarının vizyonu uygulamaya koyma algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{15d}: Otel çalışanlarının süreci izleme algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{15e}: Otel çalışanlarının sonuca ulaşma algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{15f}: Otel çalışanlarının takım oyunu algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Liderlik davranışı algılarının aylık gelir değişkenine göre karşılaştırıldığı çalışmalar incelenmiştir. İbicioğlu vd. (2009: 18) iş hayatındaki girişimcilerle gerçekleştirdikleri sonucunda lider davranışlarının yaşa, yetiştiği yerin sosyo-ekonomik gelişim seviyesine, meslek deneyimlerine, ailenin ve öğretmenlerinin otokratik davranışlarına, toplumsal kurullara uyma düzeyine ve kurum normalarının mevcut olma durumuna göre farklılaştığı gözlenmiştir. Babaita vd. (2010: 530) çalışmalarında otel işletmelerinde çalışanları işe yönelik motive eden unsurları ücret, mesleki gelişim imkanı, yeni beceriler kazanma imkanı ve ilgili turistik işletmenin

prestiji gibi etkenler olarak sıralamış ve bunlardan en etkili faktörü ücret olarak gözlemlemiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda liderlik davranışı algılarını aylık gelire göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₁₆: Otel çalışanlarının liderlik davranış algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{16a}: Otel çalışanlarının vizyon yaratma algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{16b}: Otel çalışanlarının izleyici kazanma algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{16c}: Otel çalışanlarının vizyonu uygulamaya koyma algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{16d}: Otel çalışanlarının süreci izleme algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{16e}: Otel çalışanlarının sonuca ulaşma algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{16f}: Otel çalışanlarının takım oyunu algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Liderlik davranışları algılarının otel işletmeleri departmanlarına göre karşılaştırıldığı çalışmalar belirlenmiştir. Taşkiran (2006: 181) otel yöneticilerinin insana yönelik eğilimde en yüksek oranının insan kaynakları ve önbüro departmanında gözlemlendiği, göreve yönelik en yüksek oranın ise yiyecek-içecek ve ön büro departmanlarında ortaya çıktığı ortaya konulmuştur. Clark, Hartline ve Jones (2009: 214-216) çalışmalarında katılımcı liderliğin otelcilik sektörüne uyduğunu, bu durumda önbüro vb. bölümlerdeki otel çalışanlarının misafirlerle doğrudan temas ettiği için müşteri ihtiyaçlarının yöneticilerden daha fazla farkında olmalarının etkili olduğunu belirtmiştir. Bu noktada liderlik davranışının işletmeler içerisinde farklılaşmakla kalmayıp, bölümler ve departmanlar düzeyinde değişebileceği düşünülmüştür. Tuna ve Yeşiltaş (2013: 199-201) liderlik davranışları etik yönüyle çalışılan bölüme göre

karşılaştırılmış ve anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Güvenlik departmanının algılamaları ortalamaları düşük bulunmuş, bu durumda dış kaynak kullanımıyla güvenlik hizmetinin sağlanmasının etkili olabileceği belirtilmiştir. Kılıçlar ve Düzgün (2014: 192) otel işletmelerinde liderlik davranışlarını çalışılan departmana göre karşılaştırmış, anlamlı bir farklılık gözlemlemiştir. Önbüro bölümü çalışanlarının liderlik algılarının diğer departmanlardan yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırmada iş tatmini çalışılan departmana göre karşılaştırmış, anlamlı bir farklılık gözlemlemiştir. Kat hizmetleri bölümü çalışanlarının iş tatminleri diğer departmanlardan yüksek olduğu gözlenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda liderlik davranışı algılarını çalışılan departmana göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₁₇: Otel çalışanlarının liderlik davranış algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{17a}: Otel çalışanlarının vizyon yaratma algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{17b}: Otel çalışanlarının izleyici kazanma algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{17c}: Otel çalışanlarının vizyonu uygulamaya koyma algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{17d}: Otel çalışanlarının süreci izleme algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{17e}: Otel çalışanlarının sonuca ulaşma algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{17f}: Otel çalışanlarının takım oyunu algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

Liderlik davranışları algılarının kıdem, unvan ve pozisyon değişkenlerine göre karşılaştırıldığı çalışmalar araştırılmıştır. Erkutlu ve Chafra (2006: 291) araştırmalarında eğitim, yaş, iş yerindeki konum gibi bireysel faktörlerin çalışanları iş stresine hazırlayan önemli faktörler olduğunu belirtmiştir. Taşkiran (2006: 181)

otel yöneticilerinin kıdem ve eğitim durumundaki artışın liderlik etkinliğini artırdığını ve her iki boyutta da artış sağladığı ortaya konulmuştur. Avcı ve Topaloğlu (2009: 16) çalışmalarında liderlik davranışının algılanmasının unvan ve statüye göre farklılaştığını, çalışanlara göre alt kademe yöneticilerin davranışlarında ilişki odaklılık azalırken kontrol odaklılık arttığını, orta kademe yöneticiler ise üst kademe yöneticilerin davranışlarını nispeten daha fazla ilişki odaklı olarak yorumlarını gözlemlemiştir. Minett, Yaman ve Denizci (2009: 492) otel işletmelerinde liderlik tarzlarının etik kararlar almaya etkisini inceledikleri araştırmalarında yöneticilerin organizasyondaki unvan ve statüsüne göre etik kararlar almasını karşılaştırmış ve anlamlı farklılık gözlemlememiştir. Zopiatis ve Constanti (2012: 98) yaş, mesleki deneyim yılı ve yönetim düzeyinin etkilerinin bireysel özellikler ve liderlik arasındaki ilişkiyi nasıl etkileyebileceğine ilişkin daha ileri araştırmalar yapılması gerektiğini belirtmiştir

Araştırmanın amacı doğrultusunda liderlik davranışı algılarını unvan/statüye göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₁₈: Otel çalışanlarının liderlik davranış algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{18a}: Otel çalışanlarının vizyon yaratma algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{18b}: Otel çalışanlarının izleyici kazanma algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{18c}: Otel çalışanlarının vizyonu uygulamaya koyma algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{18d}: Otel çalışanlarının süreci izleme algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{18e}: Otel çalışanlarının sonuca ulaşma algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{18f}: Otel çalışanlarının takım oyunu algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Liderlik davranışları algılarının işletme yapısına göre karşılaştırıldığı çalışmalar incelenmiştir. Masry (2006: 208) Mısır'da yaptığı çalışmasında Mısırlı ve diğer ülkelerden gelen otel müdürlerinin liderlik etkinlik düzeylerinde ve liderlik rolüne verdikleri öneme ilişkin algılarına anlamlı bir farklılık bulunmadığını, bununla birlikte, sergiledikleri liderlik tarzlarında farklılık bulunduğunu gözlemlemiştir. Erkutlu (2008: 719-720) işletme yapısının liderlik davranışına yönelik algıyı değiştirdiğini, örneğin yabancı yatırım kaynaklı butik otel işletmelerinde liderlik davranışları daha dönüştürücü yönde gözlenirken, yerel butik otellerde işlemci liderliğin arttığını ortaya koymuştur. Bu durumda yabancı yatırım kaynaklı işletmelerde ihtiyaçlara ve motivasyona odaklanılırken, yerel işletmelerde spesifik kurallar ve prosedürlere odaklanılmasının etkili olduğunu savunmuştur. Blayney (2009: 59-60) çalışmasında otelleri diğer işletmelerden ayıran niteliklerinin yöneticilerine önemli görevler yüklediği, 24 saat 365 gün faal olabilen bu emek-yoğun işletmelerin mevsimsel etkilere duyarlılığının ilave bir sorumluluk oluşturduğu, ayrıca turizm sektörünün ekonomik ve siyasi karışıklıklar ile terör gibi sorunlardan da etkilenebilen bir yapısı olduğu belirtilmiştir. Bu yüzden başarı için teknolojik yenilikler, genel seyahat düzenlemeleri gibi konuların sürekli takip edilerek bilgi, beceri ve yeteneklerin sürekli geliştirilmesi gerektiği, performansın bu gereklilikleri sağlayarak yükselebileceği belirtilmiştir. Luo, Wang ve Marnburg (2013: 671-672) Çin'de otel işletmelerinde yaptıkları çalışmalarında ulusal kültürün ve örgüt kültürünün liderlik davranışını etkileyebildiğini, özel mülkiyete sahip otel işletmelerinde patron kültürü gözlenebilirken devlete ait otel işletmelerinde bürokratik liderlik, uluslararası otel işletmelerinde ve ortaklıklarla kurulan otel işletmelerinde ise katılımcı liderlik davranışları gözlenebildiğini belirtmiştir. Araştırmalarında işletme yapısı ile liderlik davranışı arasında anlamlı farklılık gözlemleyememişler ve bu durumu katılımcıların çoğunluğunun Çinli olmasıyla ilişkilendirmişlerdir. Tuna ve Yeşiltaş (2013: 199-201) liderlik davranışları etik yönüyle işletme sahiplik yapısına göre karşılaştırılmış ve anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Uluslararası otel işletmelerinde etik algısının diğer işletmelere oranla azaldığı gözlenmiştir. Tavitiyaman, Weerakit ve Ryan (2014: 211) çalışmalarında otel işletmelerinin yapısı ve sahip oldukları yıldız derecesini liderlik yetkinlikleriyle karşılaştırmıştır. Dört-beş yıldızlı otellerde liderlik, motivasyon / kişilerarası

beceriler, stratejik yönlendirme, planlama ve uygulama, ekip oluşturma ve etik, iletişim becerileri ve esneklik faktörlerine iki-üç yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinden daha fazla önem verdiklerini gözlemlemiştir. Bu durumu rasyonel yönüyle, dört ve beş yıldızlı otellerin çok sayıda departman ve otel konuklarıyla birlikte organizasyon içinde daha yüksek karmaşık yapı seviyelerine sahip olmasıyla açıklamışlardır. Nispeten daha az karmaşık organizasyon yapısındaki otellerin (iki ve üç yıldızlı oteller) ifade edilen yeterliliklerde yüksek bir standart gerektirmeyebileceğini belirtilmiştir. Gümüş, Korkutata ve Göktaş, (2015: 65) çalışmalarında işletmedeki işgören sayısına göre liderlik tarzlarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın amacı doğrultusunda liderlik davranışı algılarını işletme yapısına göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₁₉: Otel çalışanlarının liderlik davranış algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{19a}: Otel çalışanlarının izleyici kazanma algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{19b}: Otel çalışanlarının vizyonu uygulamaya koyma algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{19c}: Otel çalışanlarının süreci izleme algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{19d}: Otel çalışanlarının sonuca ulaşma algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{19e}: Otel çalışanlarının takım oyunu algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{19f}: Otel çalışanlarının vizyon yaratma algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada liderlik davranışını inceleyen araştırmalarda deneyim süresi değişkeninin ele alındığı karşılaştırmalar belirlenmiş, ilgili bulgular ortaya konulmuştur. Stoker (2008) çalışmalarında görev ve deneyim sürelerinin liderlik

davranışlarını yorumlamayı etkilediğini belirtmiştir. İbicioğlu vd. (2009: 18) iş hayatındaki girişimcilerle gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda lider davranışlarının meslek deneyimlerine göre farklılaştığı gözlenmiştir. Minett, Yaman ve Denizci (2009: 492) otel işletmelerinde liderlik tarzlarının etik kararlar almaya etkisini inceledikleri araştırmalarında yöneticilerin deneyim yılına göre etik kararlar almasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Zopiatis ve Constanti (2012: 98) erkin liderlik için deneyim sahibi olmanın başarıyı etkileyen unsurlardan olduğunu belirtmiştir. Tuna ve Yeşiltaş (2013: 199-201) liderlik davranışları etik yönüyle işletmenin çalışma süresine göre karşılaştırılmış ve anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Baytok ve Ergen (2013: 120) çalışmalarında liderlik algısını iş deneyimi değişkenine göre karşılaştırmış, hizmetkar liderlik algısında iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir Gümüş, Korkutata ve Göktaş, (2015: 63) çalışmalarında liderlik tarzının yöneticilerin deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık sergilemediği gözlenmiştir. Geier (2016: 241) cinsiyet, lider ve takipçileri arasındaki yaş farkı, eğitim durumu, örgüt üyesi olarak çalışma süresi etkenlerini liderlik çalışmalarında etkili kontrol değişkenleri olarak belirtmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda liderli davranış algılarını deneyim süresine göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₂₀: Otel çalışanlarının liderlik davranış algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{20a}: Otel çalışanlarının vizyon yaratma algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{20b}: Otel çalışanlarının izleyici kazanma algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{20c}: Otel çalışanlarının vizyonu uygulamaya koyma algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{20d}: Otel çalışanlarının süreci izleme algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{20e}: Otel çalışanlarının sonuca ulaşma algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{20f}: Otel çalışanlarının takım oyunu algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Sosyal sermaye algılarının cinsiyet yönüyle incelendiği çalışmalar araştırılmıştır. Yetim, N. (2002: 81) çalışmasında girişimcilerin demografik değişkenlerinin istikrarsız koşullarda firma başarısı üzerinde etkili olan sosyal sermaye faktörleri olduğunu belirtmiş, girişimcilerin cinsiyet, eğitim seviyesi, etnik kökeni, yönetim ve iletişim kurma yetenekleri gibi unsurlarının sosyal sermaye etkeni üzerinde etkili olduğunu bulgulayan çalışma sonuçları ifade etmiştir. Kapu (2008: 285) sosyal sermayesinin oluşumunda ve yönetilmesinde cinsiyet, deneyimler ve diğer bireysel özelliklerin önemsenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, sosyal sermayenin olumlu etkilerinden yararlanmak isteyen örgütlerde liderin beşeri sermayeyi nasıl yönettiğine, tutumlarına ve kararlarına dikkat etmesi gerektiği ve oluşturduğu etkilerin farkında olarak davranırsa işletmele geleceğini istediği gibi yönetebilme imkanının artacağı belirtilmiştir. McGehee vd. (2010: 497) kırsal turizm gelişimi ve sosyal sermaye alanının araştırılmasında halen çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu, turizm endüstrisine katılım ve cinsiyet gibi diğer temel tanımlayıcı ve demografik değişkenler bağlamında çalışmalar yapılmasının yararlı olabileceği belirtilmiştir. Ekinci ve Karakuş (2011: 543) çalışmasında sosyal sermaye liderliği algısı cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmış ve kadınların kurumlarındaki sosyal sermaye liderliği algısının erkeklerin algılarından anlamlı derecede yüksek olduğu gözlenmiştir. Sosyal sermaye ve alt boyutlarında ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Aydemir (2011: 118) çalışmasında topluma katılma indeksi ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki gözleyerek kadınların daha sık toplumsal faaliyet gerçekleştirdiklerini, ev ve arkadaş çevreleriyle iletişimlerini daha yoğun yaşadıkları gözlenmiştir. Brien ve Smallman (2011: 641) otellerin doğal olarak çok kültürlü kuruluşlar olduğunu, bununla birlikte, cinsiyet, etnik köken, mesleki unsurlar gibi çeşitli sebeplerle belirli grupların sosyal etkileşiminin azabildiğini belirtmiştir. Herkesin iyi insan kaynakları süreçlerine dahil edilmesi için çaba gösterilirken, alt gruplarda farklılıkların artması potansiyeli var olduğunu, bu durumun sosyal sermayenin oluşturulamamasına veya inşa edilmesinin zorlaşmasına neden olabileceğini belirtmiştir. Bu yüzden rekabetçi iş ortamının sağlanmasında iş

gücünün nasıl yönetildiğinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Marshall vd. (2014: 527-529) beş farklı ülkeden gençler üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda sosyal sermaye boyutlarının cinsiyetlere göre farklılaşabildiği, sosyal sermayesinin geliştirilmesinde programlar uygulanırken farklı sosyal gruplar için özel stratejiler uygulanması gerektiği ortaya konulmuştur. Anderson ve Sun (2015: 794) çalışmasında erkek çalışanların sosyal ağ düzeylerinin kadınlara göre anlamlı derece yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, liderlerin sosyal ağ boyutunda takipçilerini sosyal ağ konusunda teşvikleri ile olumlu ve anlamlı ilişki gözlenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda sosyal sermaye algılarını cinsiyete göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₂₁: Otel çalışanlarının sosyal sermaye algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{21a}: Otel çalışanlarının yapısal sermaye algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{21b}: Otel çalışanlarının bilişsel sosyal sermaye algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{21c}: Otel çalışanlarının ilişkisel sosyal sermaye algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Sosyal sermaye algısının yaş değişkenine göre karşılaştırıldığı çalışmalar incelenmiştir. Öksüzler (2006: 120) çalışmasında eğitim sosyal yetenekleri geliştirdiği için sosyal sermayeyi de geliştirebileceği belirtilmiştir. Arkadaşlık gibi sosyal bağ ve ilişkilerin yaşla birlikte gelişmesi yüzünden sosyal sermayenin de yaşla artabileceği, fakat ileri yaş grubunda plan ve beklentilerin azabilmesinin yaş ile sosyal sermaye ilişkisi konusunda olumsuz bir ilişki gözlenmesinin de mümkün olduğu hususlarını ifade eden çalışma sonuçlarına yer verilmiştir. De Carolis ve Saporito (2006: 51) çalışmalarında öz yeterlilik, başarı ihtiyacı, kontrol odağı gibi psikolojik faktörler ile yaş, eğitim gibi demografik değişkenlerin bir takım sosyal sermaye çalışmalarında tutarsız sonuçlar ortaya koyduğunu, bununla birlikte, bilişsel önyargılar gibi çeşitli etkenlerle sosyal sermaye arasında aracı değişken rolü oynayabileceğini belirtmiştir. Bu noktadan hareketle sosyal sermaye unsurunun

demografik değişkenlerle ilişkisindeki belirsizlik ve çeşitli değişkenlerdeki aracı rollerindeki araştırmalarında sınırlılık olduğu söylenebilir. Kapu (2008: 285) sosyal sermayesinin oluşumunda ve yönetilmesinde yaş ve bireysel özelliklerin önemsenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, sosyal sermayenin olumlu etkilerinden yararlanmak isteyen örgütlerde liderin beşeri sermayeyi nasıl yönettiğine, tutumlarına ve kararlarına dikkat etmesi gerektiği ve oluşturduğu etkilerin farkında olarak davranırsa işletmele geleceğini istediği gibi yönetebilme imkanının artacağı belirtilmiştir. McGehee vd. (2010: 497) kırsal turizm gelişimi ve sosyal sermaye alanının araştırılmasında halen çalışmalar gerektiğini yaş, cinsiyet, gelir ve eğitim gibi diğer temel tanımlayıcı ve demografik değişkenler bağlamında çalışmalar yapılmasının yararlı olabileceğini belirtmiştir. Boyas ve Wind (2010: 384) sosyal sermayenin çeşitli boyutlarıyla ilişkili olduğunu, iletişim ve yönetici desteğinde azalmanın iş stresini artırdığını belirtmiştir. Bununla birlikte, yönetici desteği, iş arkadaşlarıyla iletişim gibi unsurların yaş ve iş tecrübesinden etkilendiğini, genç çalışanların iş arkadaşlarından daha fazla destek aldığını, uzun iş deneyimi sahibi çalışanların ise gruplarından daha fazla işbirliği yapabileceği algısına sahip olduğunu gözlemlemiştir. Aydemir (2011: 147) yaşları, meslekleri gibi durumların sosyalleşmeyi etkilediğini belirtmiştir. Araştırmacı (s. 148) yaş oranları arttıkça sosyal hayata katılma oranlarının arttığını gözlemlemiştir. Park vd. (2012: 1513) Yaş, gelir düzeyi, ev sahipliği ve yerleşim alanlarının özellikleri sosyal sermayeyi etkileyebildiğini, bu değişkenlerden hangilerinin sosyal sermaye ürerinde daha etkili olabildiğinin incelenebilecek bir husus olduğunu belirtmiştir. Turan (2014: 24-25) çalışmasında sosyal sermayenin sektörde çalışma yılına ve yaş gruplarına göre farklılaştığı, çalışma yılı ve yaş artınca kimlik algı düzeyinin arttığı belirtmiştir. Tang (2016: 63) Tayvan'da otel işletmelerinde sosyal sermaye ve çevresel gözlem yoluyla inovasyon oluşturma sürecini inceledikleri çalışmada yaş ile sosyal sermaye arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlemlemiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda sosyal sermaye algılarını yaşa göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₂₂: Otel çalışanlarının sosyal sermaye algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{22a}: Otel çalışanlarının yapısal sermaye algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{22b}: Otel çalışanlarının bilişsel sosyal sermaye algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{22c}: Otel çalışanlarının ilişkisel sosyal sermaye algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Sosyal sermaye algısının medeni durum unsuruna göre karşılaştırıldığı çalışmalar incelenmiştir. Park vd. (2012: 1513) yaş, medeni hal, ikamet yeri, meslek türü, ev sahipliği ve yerleşim alanlarının özellikleri sosyal sermayeyi etkileyebildiğini belirtmiştir. Agyeman (2015: 480-483) Japonya’da Afrikalı göçmenler bağlamında sosyal sermaye ve ekonomik uyum konusunu inceledikleri çalışmada sosyal ağlar kurdukları; evlilikler, girişimler, sermaye kullanımı ve çeşitli bağlantılarla iş ilişkileri kurdukları gözlenmiştir. Yüksek eğitilmiş göçmenlerde entegrasyonun kolaylaştığı gözlenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda sosyal sermaye algılarını medeni duruma göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₂₃: Otel çalışanlarının sosyal sermaye algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{23a}: Otel çalışanlarının yapısal sermaye algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{23b}: Otel çalışanlarının bilişsel sosyal sermaye algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{23c}: Otel çalışanlarının ilişkisel sosyal sermaye algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Sosyal sermaye algısının eğitim yönüyle ele alındığı çalışmalar belirlenmiştir. Yetim, N. (2002: 81) çalışmada girişimcilerin demografik değişkenlerinin istikrarsız koşullarda firma başarısı üzerinde etkili olan sosyal sermaye faktörleri olduğunu belirtmiş, girişimcilerin cinsiyet, eğitim seviyesi, etnik kökeni, yönetim ve iletişim kurma yetenekleri gibi unsurlarının sosyal sermaye etkeni üzerinde etkili olduğunu

bulgulayan çalışma sonuçları ifade etmiştir. Karagül ve Akçay (2002: 83) sosyal sermayenin iletişim ağları, toplumsal değerler ve güven unsurlarından meydana geldiği, kültür, ahlaki değerler, eğitim gibi toplumda etkili olan unsurlara göre şekillendiği belirtilmiştir. De Carolis ve Saporito (2006: 51) çalışmalarında öz yeterlilik, başarı ihtiyacı, kontrol odağı gibi psikolojik faktörler ile yaş, eğitim gibi demografik değişkenlerin bir takım sosyal sermaye çalışmalarında tutarsız sonuçlar ortaya koyduğunu, bununla birlikte, bilişsel önyargılar gibi çeşitli etkenlerle sosyal sermaye arasında aracı değişken rolü oynayabileceğini belirtmiştir. Bu noktadan hareketle sosyal sermaye unsurunun demografik değişkenlerle ilişkisindeki belirsizlik ve çeşitli değişkenlerdeki aracı rollerindeki araştırmalarında sınırlılık olduğu söylenebilir. Kapu (2008: 285) sosyal sermayesinin oluşumunda ve yönetilmesinde eğitim ve bireysel özelliklerin önemsenmesi gerektiğini belirtmiştir. Erselcan (2009: 250) çalışmasında sosyal sermayeyi çevre unsurlarıyla ve beşeri sermayeyle ilişkilendiren çalışmalara atıf yapılarak bu unsurlara ilişkin eğitim, işletmedeki pozisyon ve deneyim gibi unsurların yararlarının belirli bir düzeyde hiyerarşik kademelerle bağlantılı olabileceği belirtilmiştir. Aydemir (2011: 147) çalışmasında eğitim, yaş gibi durumların sosyalleşmeyi etkilediğini belirtmiştir. Duman ve Alacahan (2011: 186) çalışmasında sosyal sermayenin bir parçası olan güven unsuruna ilişkin ulus kökeni ve din gibi unsurlardan çok eğitim ve gelir düzeyi gibi unsurların olumsuz etkili olabildiğini, bununla birlikte, sosyal sermayin köprü kurucu niteliğinin yüksek olması durumunda iş ilişkileri, arkadaşlık gibi sosyal kaynakların artabildiğinin gözlemlendiğini belirtmiştir. Aydemir (2011: 148) gelir ve eğitim durumlarının sosyalleşmeyi etkilediğini, bununla birlikte, mesleklerin ve uzmanlık alanlarının da sosyalleşme üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Park vd. (2012: 1513) çalışmasında yüksek öğrenim seviyesini tamamlayan topluluk liderlerinin sosyal sermayelerinin daha yüksek olduğu ve eğitimin sosyal güven türleri ile ilişkisi nedeniyle örgüte katılımı teşvik ettiği çalışma sonuçları ifade edilmiştir. Turan (2014: 24-25) sosyal etkileşimin eğitim durumuna göre farklılaştığı, lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarına göre sosyal etkileşim bağının yüksek olduğu görülmüştür. Tecrübesi az olan işgörenlerin yardıma ihtiyaç duymasının ve işletmede çalışma süresi arttıkça organizasyonda üyelik algısını oluşabilmesinin bu bulguların sebepleri olabileceği (s. 27-29) savunulmuştur. Sainaghi ve Baggio (2014:

100) turizm sektöründe otel performansının sosyal sermayenin etkilenme düzeyini inceleyen çalışmalarda sınırlı sayıda araştırma olduğunu, mevcut çalışmaların bilgi paylaşımı, entelektüel sermaye, yerel sakinlerin turizm gelişimine tepkileri, otel yöneticilerinin eğitimleri gibi unsurlara odaklandığını belirtmiştir. Şahin vd., (2014: 316-317) sosyal ve entelektüel sermaye düzeylerine ilişkin öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada sosyal sermaye düzeylerinin eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklılaştığı, entelektüel sermayenin hizmet yılına göre farklılaştığı gözlenmiştir. Araştırmacılar (s.312) lisansüstü çalışanlarda sosyal sermayeye verilen önemin arttığını belirtmiştir. Ooi vd. (2015: 148) yönetsel başarıda eğitim düzeyi, iş tecrübesi gibi unsurların firmanın kimliğinden daha az etkili olduğunu, aile şirketlerinde bu durumun gözlenebildiği belirtmiştir. Araştırmacılar (s. 149-150) yöneticilerin işletmeleri değişen çevre koşullarından etkilendiği zaman eğitimlerinden elde ettikleri bilgilere yönelmeden önce sosyal sermayeleri yoluyla elde edebilecekleri bilgileri elde etmeleri ve ağ bağlantılarını kullanmaları gerektiği belirtilmiştir. Agyeman (2015: 480-483) Japonya’da Afrikalı göçmenler bağlamında sosyal sermaye ve ekonomik uyum konusunu inceledikleri çalışmada sosyal ağlar kurdukları, yüksek eğitilmiş göçmenlerde entegrasyonun kolaylaştığı gözlenmiştir. Tang (2016: 63) Tayvan’da otel işletmelerinde sosyal sermaye ve çevresel gözlem yoluyla inovasyon oluşturma sürecini incelediği çalışmada eğitim durumu ile sosyal sermaye arasında anlamlı bir ilişki olmadığını gözlemlemiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda sosyal sermaye algılarını eğitim durumuna göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₂₄: Otel çalışanlarının sosyal sermaye algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{24a}: Otel çalışanlarının yapısal sermaye algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{24b}: Otel çalışanlarının bilişsel sosyal sermaye algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{24c}: Otel çalışanlarının ilişkisel sosyal sermaye algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Sosyal sermaye algısının turizm eğitimi alma yönüyle değerlendirildiği çalışmalar incelenmiştir. Aydemir (2011:148) gelir ve eğitim durumlarının sosyalleşmeyi etkilediğini, bununla birlikte, mesleklerin ve uzmanlık alanlarında profesyonelleşmenin de sosyalleşme üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Dai vd. (2015: 52) çalışması deparman faaliyetlerine ilişkin eğitimlerin, çeşitli departmanlardaki otel çalışanları arasında güven ve uyumun artırılmasında etkili olabileceğini belirtmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda sosyal sermaye algılarını turizm eğitimi alma durumuna göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₂₅: Otel çalışanlarının sosyal sermaye algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{25a}: Otel çalışanlarının yapısal sermaye algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{25b}: Otel çalışanlarının bilişsel sosyal sermaye algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{25c}: Otel çalışanlarının ilişkisel sosyal sermaye algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Sosyal sermaye algısının gelir durumuna göre karşılaştığı çalışmalar araştırılmıştır. McGehee vd. (2010: 497) kırsal turizm gelişimi ve sosyal sermaye alanının araştırılmasında halen çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu gelir ve eğitim gibi diğer temel tanımlayıcı ve demografik değişkenler bağlamında çalışmalar yapılmasının yararlı olabileceği belirtilmiştir. Duman ve Alacahan (2011: 186) çalışmasında sosyal sermayenin bir parçası olan güven unsuruna ilişkin ulus kökeni ve din gibi unsurlardan çok eğitim ve gelir düzeyi gibi unsurların olumsuz etkili olabildiğini, bununla birlikte, sosyal sermayin köprü kurucu niteliğinin yüksek olması durumunda iş ilişkileri, arkadaşlık gibi sosyal kaynakmaların artabildiğinin gözlemlendiğini belirtmiştir. Aydemir (2011: 147) çalışmasın gelir düzeyi, eğitimleri, yaşları, meslekleri gibi durumların sosyalleşmeyi etkilediğini belirtmiştir. Örneğin gelir seviyesinin komşuluk ve mahalle ilişkilerini ile arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiş, yüksek gelir seviyesine sahip insanların komşuluk ve mahalle

ilişkilerinin azaldığını, düşük gelir seviyesine sahip insanların ise arttığını ifade etmiştir. Park vd. (2012: 1513) Gelir, ikamet yeri, meslek türü, ev sahipliği ve yerleşim alanlarının özellikleri sosyal sermayeyi etkileyebildiğini, bu değişkenlerden hangilerinin sosyal sermaye ürerinde daha etkili olabildiğinin incelenebilecek bir husus olduğunu belirtmiştir. Tang (2016: 63) Tayvan’da otel işletmelerinde sosyal sermaye ve çevresel gözlem yoluyla inovasyon oluşturma sürecini inceledikleri çalışmada ücret, departman ve iş deneyimi ile sosyal sermaye arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın amacı doğrultusunda sosyal sermaye algılarını aylık gelire göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₂₆: Otel çalışanlarının sosyal sermaye algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{26a}: Otel çalışanlarının yapısal sermaye algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{26b}: Otel çalışanlarının bilişsel sosyal sermaye algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{26c}: Otel çalışanlarının ilişkisel sosyal sermaye algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Sosyal sermaye algılarının departmanlar yönüyle ele alındığı çalışmalar incelenmiştir. Brien ve Smallman (2011: 641) otellerin doğal olarak çok kültürlü kuruluşlar olduğunu, bununla birlikte, mesleki unsurlar gibi sebeplerle belirli grupların sosyal etkileşiminin azalabildiğini belirtmiştir. Herkesin iyi insan kaynakları süreçlerine dahil edilmesi için çaba gösterilirken, alt gruplarda farklılıkların artması potansiyeli var olduğunu, bu durumun sosyal sermayenin oluşturulamamasına veya inşa edilmesinin zorlaşmasına neden olabileceğini belirtmiştir. Bu yüzden rekabetçi iş ortamının sağlanmasında iş gücünün nasıl yönetildiğinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Dai vd. (2015: 45) sosyal sermayenin otel çalışanları ve departmanlar arasında işbirliği ve kordinasyonu kolaylaştırdığını, anlayış ve güven duygularını geliştirdiğini, dosthane bir çalışma ortamı oluşmasını sağladığını belirten akademik çalışmalar olduğunu ifade etmiştir. Tang (2016: 63)

Tayvan’da otel işletmelerinde sosyal sermaye ve çevresel gözlem yoluyla inovasyon oluşturma sürecini inceledikleri çalışmada departman ve iş deneyimi ile sosyal sermaye arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın amacı doğrultusunda sosyal sermaye algılarını çalışılan departmana göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₂₇: Otel çalışanlarının sosyal sermaye algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{27a}: Otel çalışanlarının yapısal sermaye algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{27b}: Otel çalışanlarının bilişsel sosyal sermaye algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{27c}: Otel çalışanlarının ilişkisel sosyal sermaye algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

Sosyal sermaye algılarının unvan/statü değişkeni yönüyle ele alındığı çalışmalar incelenmiştir. Erselcan (2009: 250) çalışmasında sosyal sermayeyi çevre unsurlarıyla ve beşeri sermayeyle ilişkilendiren çalışmalara atıf yapılarak işletmedeki pozisyon ve deneyim gibi unsurların yararlarının belirli bir düzeyde hiyerarşik kademelerle bağlantılı olabileceği belirtilmiştir. Brien ve Smallman (2011: 642-644) otel işletmelerinde sosyal sermayenin gelişiminde yöneticilerin etkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada sonucunda işgücünden sorumlu olan orta düzey yöneticilerin en az deneyimli yöneticiler olduğu, insancıl yöneticilik ile rasyonel yöneticilik arasında kalındığında yöneticilerin rasyonel yöneticilik konusunda çekinceleri olduğu gözlenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda sosyal sermaye algılarını unvan/statüye göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₂₈: Otel çalışanlarının sosyal sermaye algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{28a}: Otel çalışanlarının yapısal sermaye algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{28b}: Otel çalışanlarının bilişsel sosyal sermaye algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{28c}: Otel çalışanlarının ilişkisel sosyal sermaye algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Sosyal sermaye algısının işletme yapısı yönüyle ele alındığı araştırmalar incelenmiştir. Brien ve Smallman (2011: 641) otellerin doğal olarak çok kültürlü kuruluşlar olduğunu, bununla birlikte, cinsiyet, etnik köken, mesleki unsurlar gibi çeşitli sebeplerle belirli grupların sosyal etkileşiminin azabildiğini belirtmiştir. Duman ve Alacahan (2011: 183) çalışmasında farklı ülkelerden ve toplumlardan gelen insanların oluşturduğu ortamlarda güvenin azaldığına ilişkin çalışma sonuçlarını belirtmiştir. Araştırmacılar (s.201-203) yaşanan bölgenin etnik çeşitliliğinin çevredeki insanlara güveni etkilediği gözlenmiştir. Ooi, Hooy ve Som (2015: 148) aile şirketlerinde sosyal sermaye unsurlarının farklılaşabildiğini, yönetsel başarıda eğitim düzeyi, iş tecrübesi gibi unsurların firmanın kimliğinden daha az etkili olabildiğini belirtmiştir. Viren vd. (2015: 114-116) Amerika’da turizm işletmelerinde yaptıkları araştırma sonucunda turizm sektörüne katılımın sosyal ağda farklılaşma sağladığı, otel ve konaklama işletmelerine katılımın sosyal ağlar kapsamında perakende ve alışveriş sektörüne göre anlamlı düzeyde artış sağladığı gözlenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda sosyal sermaye algılarını işletmenin yapısına göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₂₉: Otel çalışanlarının sosyal sermaye algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{29a}: Otel çalışanlarının yapısal sermaye algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{29b}: Otel çalışanlarının bilişsel sosyal sermaye algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{29c}: Otel çalışanlarının ilişkisel sosyal sermaye algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Sosyal sermaye algılarının deneyim unsuru yönüyle ele alındığı çalışmalar incelenmiştir. Erselcan (2009: 250) çalışmasında sosyal sermayeyi çevre unsurlarıyla ve beşeri sermayeyle ilişkilendiren çalışmalara atıf yapılarak işletmedeki pozisyon ve deneyim gibi unsurların yararlarının belirli bir düzeyde hiyerarşik kademelerle bağlantılı olabileceği belirtilmiştir. Boyas ve Wind (2010: 384) sosyal sermayenin çeşitli işyeri unsurlarıyla ilişkili olduğunu, iletişim ve yönetici desteğinde azalmanın iş stresini artırdığını belirtmiştir. Bununla birlikte, yönetici desteği, iş arkadaşlarıyla iletişim gibi unsurların yaş ve iş tecrübesinden etkilendiğini, genç çalışanların iş arkadaşlarından daha fazla destek aldığını, uzun iş deneyimi sahibi çalışanların ise gruplarından daha fazla işbirliği yapabileceği algısına sahip olduğunu gözlemlemiştir. Şahin vd., (2014: 312) sosyal sermaye düzeylerine ilişkin öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada kıdeme göre sosyal sermayelerde anlamlı bir farklılık gözlenmiş, kıdem arttıkça sosyal sermayeye verilen önemin arttığı belirtilmiştir. Ooi vd. (2015: 149-150) çalışmalarında yöneticilerin işletmeleri değişen çevre koşullarından etkilendiği zaman geçmiş tecrübelerinden faydalanabileceklerini belirtilmiştir. Tang (2016: 63) Tayvan’da otel işletmelerinde sosyal sermaye ve çevresel gözlem yoluyla inovasyon oluşturma sürecini inceledikleri çalışmada iş deneyimi ile sosyal sermaye arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın amacı doğrultusunda Sosyal Sermaye Ölçeğinden elde edilen verileri deneyim süresine göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₃₀: Otel çalışanlarının sosyal sermaye algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{30a}: Otel çalışanlarının yapısal sermaye algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{30b}: Otel çalışanlarının bilişsel sosyal sermaye algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{30c}: Otel çalışanlarının ilişkisel sosyal sermaye algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Entelektüel sermayenin demografik değişkenler yönüyle ele alındığı çalışmalar incelenmiştir. Araştırma sonucu yönetim organizasyon, örgütsel davranış ve turizm işletmeciliği alanyazınlarındaki çalışmalarda entelektüel sermayenin genel olarak finansal yönüyle incelendiği, yapılan araştırmaların işletmelerin finansal varlıkları, sektörlerin panel verileri gibi unsurlarla gerçekleştirildiği görülmüştür. Entelektüel sermayenin örgütsel değişkenlerle ilişkisinin araştırıldığı çalışmalara yapısal modele ilişkin hipotezler bölümünde yer verilmiştir. Entelektüel sermaye unsurunu demografik değişkenler üzerinden incelemiş sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmüştür.

Chen, Zhu ve Yuan Xie (2004: 203) çalışanların entelektüel sermayelerinin insan yetkinliği kısmını tanımlamanın zor olduğunu, örneğin okullardaki eğitimin teorik olmasının iş hayatında pratik başarılarla ne düzeyde dönüşeceği kesin olmadığını, üstelik bu noktada bireysel yeteneklerin de önemli olduğunu belirtmiştir. Abeysekera ve Guthrie, (2005: 156) çalışmalarında entelektüel sermayenin insan sermayesi kapsamında eğitim, gelişim, girişimcilik becerileri, eşitlik etkenleri, güvenlik, çalışan refahı unsurlarını ile ilişkili ele alındığını belirtmiştir. Paksoy ve Öztürk (2006: 145) çalışmalarında otel işletmelerinde entelektüel sermaye unsurlarını yönetici eğitim düzeyi, deneyim süresi, eğitime verilen önem, personel seçiminde etkili olan kriterler gibi unsurlar kapsamında incelediği çalışmada entelektüel sermaye ile otellerin sınıfı ve istihdam edilen işgörenlerin eğitim düzeyi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu (s. 155) gözlemlemiştir. Guthrie, Petty ve Ricceri (2006: 267-268) entelektüel sermaye raporlamaları konusunda Hong Kong ve Avustralya'nın kıyaslanması amacıyla yaptığı çalışma sonucunda açıklamaların nicelden daha çok nitel yönde içerik taşıdığı, açıklamaların seviyesinin şirketlerin büyüklüğüne göre değiştiği gözlemlemiştir. Araştırmada eğitimi ve profesyonel çalışanların uygulamalarını kapsayan çalışan yetkinliğinin işletmenin temel gelir unsuru olduğu (s. 259) belirtilmiştir. Namasivayam ve Denizci (2006: 388) çalışmasında kuruluşlardaki ortalama eğitim düzeyinin ve örgün eğitimin satışların değerini olumlu etkilediği, özellikle iletişimin fazla olduğu iş alanlarında duygusal zeka, yenilikçilik, entelektüel çeviklik, motivasyon gibi unsurların önemli olduğu çalışma sonuçları ifade etmiştir. Abeysekera (2006: 597) çalışmasında otel işletmelerinde

eğitim ve girişimcilik yeteneklerinin işletme değerine olumlu etkisi olduğunu vurgulamıştır. Yaseen, Dajani ve Hasan (2016: 172) çalışmalarında entelektüel sermaye ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında ilişkisel sermayenin rekabet üstünlüğü önemli düzeyde etkilediğini, aynı ilişkinin yaşa göre de anlamlı değiştiği, 30 yaş altı kategorilerde daha güçlü etkisi olduğunu gözlemlemiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda entelektüel sermaye algılarını cinsiyete göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₃₁: Otel çalışanlarının entelektüel sermaye algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{31a}: Otel çalışanlarının insan sermayesi algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{31b}: Otel çalışanlarının yapısal entelektüel sermaye algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{31c}: Otel çalışanlarının ilişkisel entelektüel sermaye algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda entelektüel sermaye algılarını yaşa göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₃₂: Otel çalışanlarının entelektüel sermaye algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{32a}: Otel çalışanlarının insan sermayesi algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{32b}: Otel çalışanlarının yapısal entelektüel sermaye algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{32c}: Otel çalışanlarının ilişkisel entelektüel sermaye algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda entelektüel sermaye algılarını medeni duruma göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₃₃: Otel çalışanlarının entelektüel sermaye algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{33a}: Otel çalışanlarının insan sermayesi algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{33b}: Otel çalışanlarının yapısal entelektüel sermaye algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{33c}: Otel çalışanlarının ilişkisel entelektüel sermaye algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda entelektüel sermaye algılarını eğitim durumuna göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₃₄: Otel çalışanlarının entelektüel sermaye algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{34a}: Otel çalışanlarının insan sermayesi algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{34b}: Otel çalışanlarının yapısal entelektüel sermaye algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{34c}: Otel çalışanlarının ilişkisel entelektüel sermaye algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda entelektüel sermaye algılarını turizm eğitimi alma durumuna göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₃₅: Otel çalışanlarının entelektüel sermaye algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{35a}: Otel çalışanlarının insan sermayesi algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{35b}: Otel çalışanlarının yapısal entelektüel sermaye algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{35c}: Otel çalışanlarının ilişkisel entelektüel sermaye algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda entelektüel sermaye algılarını aylık gelire göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₃₆: Otel çalışanlarının entelektüel sermaye algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{36a}: Otel çalışanlarının insan sermayesi algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{36b}: Otel çalışanlarının yapısal entelektüel sermaye algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{36c}: Otel çalışanlarının ilişkisel entelektüel sermaye algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda entelektüel sermaye algılarını çalışılan departmana göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₃₇: Otel çalışanlarının entelektüel sermaye algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{37a}: Otel çalışanlarının insan sermayesi algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{37b}: Otel çalışanlarının yapısal entelektüel sermaye algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{37c}: Otel çalışanlarının ilişkisel entelektüel sermaye algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda entelektüel sermaye algılarını unvan/statüye göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₃₈: Otel çalışanlarının entelektüel sermaye algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{38a}: Otel çalışanlarının insan sermayesi algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{38b}: Otel çalışanlarının yapısal entelektüel sermaye algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{38c}: Otel çalışanlarının ilişkisel entelektüel sermaye algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda entelektüel sermaye algılarını işletme yapısına göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₃₉: Otel çalışanlarının entelektüel sermaye algılarında çalıştıkları işletmelerin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{39a}: Otel çalışanlarının insan sermayesi algılarında çalıştıkları işletmelerin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{39b}: Otel çalışanlarının yapısal entelektüel sermaye algılarında çalıştıkları işletmelerin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{39c}: Otel çalışanlarının ilişkisel entelektüel sermaye algılarında çalıştıkları işletmelerin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda entelektüel sermaye algılarını deneyim süresine göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₄₀: Otel çalışanlarının entelektüel sermaye algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{40a}: Otel çalışanlarının insan sermayesi algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{40b}: Otel çalışanlarının yapısal entelektüel sermaye algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{40c}: Otel çalışanlarının ilişkisel entelektüel sermaye algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Duygusal emeğin cinsiyet değişkenine göre ele alındığı çalışmalar incelenmiştir. Wong ve Wang (2009: 254) çalışmalarında kadınların genelde insanların duygularını anlamaya ve duygusal işlere erkeklerden daha eğilimli olduklarını, kadın tur liderlerinin ilgi ve empati gibi hususlarda daha becerili olduğunu, erkek tur liderlerinin ise sakinlik ve güven odaklı davranışlarda daha etkin olabildiğini belirtmiştir. Karatepe ve Aleshinloye (2009: 350) otel çalışanlarının duygusal

uyumsuzluk ve duygusal yıkımlarının incelenmesi amacıyla Nijerya’da gerçekleştirdikleri çalışmada turizm işlerinde çalışanlardan duygularına yönelik görünüm ve dışı vurumlarını yönetmeleri beklenmesinin duygusal tükenmeye neden olabileceği belirtilmiştir. Araştırmalar ifade edilen kapsamda duygusal yıkım algısını cinsiyet ve eğitime göre karşılaştıran araştırmacılar anlamlı ilişkiler gözlemlemiş, bununla birlikte, duygusal yıkım ile iş performansı arasında anlamlı ilişki olmadığı belirlenmiştir. Matteson ve Miller (2012: 180) çalışmalarında cinsiyetin duygusal emek üzerinde etkileri olduğunu, duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derin davranış boyutlarıyla duygusal tükenme gibi olumsuz etkilerin ilişkisinin kadınlar üzerinde daha fazla gözlemlendiğini belirtmiştir. Sohn ve Lee (2012: 120) çalışmalarında literatürde duygusal emeğin cinsiyet değişkeni, yaş gibi değişkenlere göre farklılaştığı çalışmalar bulunduğu gibi farklılaşmadığı çalışmalar da bulunduğunu belirtmiştir. Beğenirbaş ve Basım (2013: 54) yaptıkları çalışmada kadın katılımcıların erkeklerden daha fazla duygusal emek sergilediklerini, hizmet çalışanları ile yapılan araştırmalarda çalışanlarının yaşları ve eğitim durumlarında duygusal emek düzeylerine yönelik anlamlı farklar gözlemlendiğini (s. 55) belirtmiştir. Gülova vd. (2013: 68) duygusal emek ile işe bağlılık ilişkisinde yönetici desteğinin rolünü inceledikleri çalışmada duygusal emek düzeyleri demografik değişkenlere göre karşılaştırılmış; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, görev ve deneyim değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık sergilemedikleri görülmüştür. Özkan (2013: 76) duygusal emek ve örgütsel iletişim düzeylerini inceledikleri çalışmada duygusal emekte cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gözlenmediği, yaş ve eğitime göre ise anlamlı farklılıklar gözlemlendiği belirtilmiştir. Araştırmada katılımcıların yaşları arttıkça olumlu duygu sergileme gereksinimleri ve duygusal uyumsuzluk algılarının yükseldiği, doğal davranışlar sergileme düzeyinin ise eğitim düzeyine göre olumlu ve anlamlı şekilde arttığı görülmüştür. Özdemir vd. (2013: 307) çalışmalarında kadınların kültür, duygularını yönlendirebilme yeteneği gibi unsurların etkisiyle duygularını yönetmede daha başarılı olabildiklerini belirtmiştir. Araştırmacılar mesleki deneyimle birlikte duygusal emek davranışlarında artış olabildiğini bulgulayan çalışmalar yapıldığını ifade etmiştir. Kılıç ve Baş (2014: 22) çalışmasında kadınların duygusal emek hususunda müşterileri daha iyi inceleyerek detayları anlamada daha yetenekli olduklarını belirtmiştir. Jung ve Yoon (2014b: 48)

çalışmalarında kadınların duygularını ifade etme hususunda daha başarılı olduğu, iş ortamında daha fazla stres yaşamalarına rağmen davranışlarının duygusal yönlerini daha etkin bir şekilde ele aldıklarını belirtmiştir. Yaş, eğitim, kişilik özellikleri gibi unsurların bu ilişkileri etkileyebildiğini, iş pozisyonlarının çalışan davranışını ve duygusal zekayı etkilediği, bu bulguların otelcilik sektöründeki koşulların çeşitliliğinden etkilenebileceğini vurgulamıştır. Araştırmacılar (s. 50) çalışanların cinsiyetlerinin ve iş pozisyonlarının duygusal emeğin diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisini etkileyebildiğini, yüzeysel davranışlarda kadınlardaki etkisinin erkeklere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğunu, bu sonucun kadınların yüzeysel davranış boyutundaki anlama ve algılama yeteneklerinin erkeklerinden fazla olduğu anlamına geldiğini belirtmiştir. Şat vd. (2015: 9) duygusal zeka ve duygusal emek seviyelerini çeşitli demografik değişkenlere göre incelemek amacıyla Kayseri’de gerçekleştirdikleri çalışmada erkek katılımcıların yüzeysel davranış kadın katılımcılardan anlamlı düzeyde daha fazla sergilediği gözlenmiştir. Kınır vd. (2015: 20) duygusal emeğin iş tatminine etkisini otel işletmelerindeki çalışanlarla inceledikleri çalışmada duygusal emek düzeylerinin cinsiyet, çalışılan bölüm gibi değişkenlerine göre farklılaşabildiğini gözlemlemiştir. Yılmaz vd. (2015: 81) duygusal emek davranışlarını cinsiyete göre karşılaştırmış, erkeklerin yüzeysel davranışa kadınlardan daha fazla yönelimli olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda duygusal emek algılarını cinsiyete göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₄₁: Otel çalışanlarının duygusal emek algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{41a}: Otel çalışanlarının yüzeysel davranış algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{41b}: Otel çalışanlarının samimi davranış algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{41c}: Otel çalışanlarının derin davranış algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Duygusal emeğin yaş değişkenine göre karşılaştırıldığı çalışmalar belirlenmiştir. Sohn ve Lee (2012: 120) çalışmalarında literatürde duygusal emeğin yaş değişkenine göre farklılaştığı çalışmalar bulunduğu gibi farklılaşmadığı çalışmalar da bulunduğunu belirtmiştir. Gülova vd. (2013: 68) duygusal emek ile işe bağlılık ilişkisinde yönetici desteğinin rolünü inceledikleri çalışmada duygusal emek düzeyleri demografik değişkenlere göre karşılaştırılmış; yaş ve deneyim gibi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık sergilemedikleri görülmüştür. Özkan (2013: 76) duygusal emek ve örgütsel iletişim düzeylerini inceledikleri çalışmada duygusal emekte yaş ve eğitime göre anlamlı farklılıklar gözlemlendiği belirtilmiştir. Araştırmada katılımcıların yaşları arttıkça olumlu duygu sergileme gereksinimleri ve duygusal uyumsuzluk algılarının yükseldiği görülmüştür. Fu (2013: 54) havayollarında iç pazarlamada müşteri odaklılığın etkisi bağlamında duygusal emeğin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla Tayvan’da uçuş kabin görevlileriyle gerçekleştirdiği çalışmada araştırmacı duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunda yaşa göre olumlu ve anlamlı farklılık oluşturduğunu gözlemlemiştir. Jung ve Yoon (2014b: 48) çalışmalarında yaş, eğitim, kişilik özellikleri gibi unsurların duygusal emek düzeylerini etkileyebildiğini, söz konusu farklılıklara ilişkin bulguların otelcilik sektöründeki koşulların çeşitliliğinden etkilenebileceğini vurgulamıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda duygusal emek algılarını yaşa göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₄₂: Otel çalışanlarının duygusal emek algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{42a}: Otel çalışanlarının yüzeysel davranış algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{42b}: Otel çalışanlarının samimi davranış algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{42c}: Otel çalışanlarının derin davranış algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Duygusal emeğin medeni durum değişkenine göre karşılaştırıldığı çalışmalar incelenmiştir. Gülova vd. (2013: 68) duygusal emek ile işe bağlılık ilişkisinde

yönetici desteğinin rolünü inceledikleri çalışmada duygusal emek düzeyleri demografik değişkenlere göre karşılaştırmış; medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık sergilenmediğini görmüştür. Modekurti-Mahato vd. (2014: 117) Hindistan hizmet sektöründe duygusal emeğin rol stresine ilişkin etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiş çalışma sonucunda evli kadın popülasyonunda duygusal emeğin en üst düzeye çıktığı, duygusal emek ile organizasyonel rol stresi arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Yılmaz vd. (2015: 81) duygusal emek davranışlarını medeni duruma göre karşılaştırmış, evlilerin yüzeysel davranışa bekar katılımcılardan fazla eğilimli olduğunu ifade etmiştir. Kınır vd. (2015: 20) duygusal emeğin iş tatminine etkisini otel işletmelerindeki çalışanlarla inceledikleri çalışmada duygusal emek düzeylerinin medeni duruma göre farklılaşmadığını belirtmiştir. Şat vd. (2015: 10) duygusal zeka ve duygusal emek seviyelerini çeşitli demografik değişkenlere göre incelemek amacıyla Kayseri’de gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal emek boyutları katılımcıların medeni boyutlarına göre karşılaştırılmıştır. Bekar katılımcıların derin davranışlarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu, evli katılımcıların doğal davranışlarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmanın amacı doğrultusunda duygusal emek algılarını medeni duruma göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₄₃: Otel çalışanlarının duygusal emek algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{43a}: Otel çalışanlarının yüzeysel davranış algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{43b}: Otel çalışanlarının samimi davranış algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{43c}: Otel çalışanlarının derin davranış algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Duygusal emeğin eğitim düzeyi yönüyle ele alındığı çalışmalar incelenmiştir. Namasivayam ve Denizci (2006: 388) çalışmasında kuruluşlardaki ortalama eğitim düzeyinin ve örgün eğitimin satışların değerini olumlu etkilediği, özellikle iletişimin

fazla olduğu iş alanlarında duygusal zeka, yenilikçilik, entelektüel çeviklik, motivasyon gibi unsurların önemli olduğu çalışma sonuçları ifade etmiştir. Özdemir vd. (2013: 308) çalışmalarında duygusal emek düzeyleri eğitim durumuna göre karşılaştırıldığında anlamlı ilişki gözlenmeyebildiğini belirtmiştir. Özkan (2013: 76) duygusal emek ve örgütsel iletişim düzeylerini inceledikleri çalışmada duygusal emekte eğitime göre anlamlı bir farklılık gözlemlendiği belirtilmiştir. Araştırmada doğal davranışlar sergileme düzeyinin eğitim düzeyine göre olumlu ve anlamlı şekilde arttığı görülmüştür. Gülova vd. (2013: 68) duygusal emek ile işe bağlılık ilişkisinde yönetici desteğinin rolünü inceledikleri çalışmada duygusal emek düzeyleri demografik değişkenlere göre karşılaştırmış; eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmüştür. Jung ve Yoon (2014b: 48) çalışmalarında eğitim, kişilik özellikleri gibi unsurların bu ilişkileri etkileyebildiğini belirtmiştir. Kınır vd. (2015: 20) duygusal emeğin iş tatminine etkisini otel işletmelerindeki çalışanlarla inceledikleri çalışmada duygusal emek düzeylerinin öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılaşmadığını gözlemlemiştir. Şat vd. (2015: 12) duygusal zeka ve duygusal emek seviyelerini çeşitli demografik değişkenlere göre incelemek amacıyla Kayseri’de gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal emek düzeyleri eğitim zeyyesine göre karşılaştırılmış, derin ve doğal davranışlar boyutlarında lisans düzeyi eğitime sahip katılımcıların ortalamalarının arttığı, fakat gözlenen yüksek ortalamaların istatistiki olarak anlamlı düzeyde olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın amacı doğrultusunda duygusal emek algılarını eğitim durumuna göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₄₄: Otel çalışanlarının duygusal emek algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{44a}: Otel çalışanlarının yüzeysel davranış algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{44b}: Otel çalışanlarının samimi davranış algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{44c}: Otel çalışanlarının derin davranış algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Duygusal emeğin turizm eğitimi alma durumuyla ilişkili olabildiği çalışmalar incelenmiştir. Ünlü ve Yürür (2011: 202) duygusal emek, duygusal tükenme performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi hizmetler sektöründe inceledikleri çalışmada özellikle duygusal emek davranışları kapsamında derin davranışlar sergilenmesi için çalışanların teşvik edilmesi ve mesleki eğitim alabilmesi gerektiği belirtilmiştir. Özdemir vd. (2013: 308) çalışmalarında mesleki eğitim alma durumunun çalışanların müşterilerle doğru iletişim kurabilmesini sağlayabileceği için duygusal emeğin mesleki eğitimden etkilenmesinin kabul edilebilir gerekçeleri olduğunu belirtmiştir. Kınır vd. (2015: 20) duygusal emeğin iş tatminine etkisini otel işletmelerindeki çalışanlarla inceledikleri çalışmada duygusal emek düzeylerinin turizm eğitimi alma durumuna göre farklılaşmadığını gözlemlemiştir. Eröz (2014: 220) çalışmalarında otel işletmelerinde duygusal emek hususunda turizm eğitimi almanın önemli olduğunu, turizm eğitimi gören çalışanların duygusal emek düzeylerinin daha fazla olduğunu, bu durumun hem müşteri ilişkilerini olumlu etkileyebildiğini hem de işletmelere çalışan eğitime ayırdıkları bütçelerden tasarruf etme imkanı sağladığını belirtmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda duygusal emek algılarını turizm eğitimi alma durumuna göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₄₅: Otel çalışanlarının duygusal emek algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{45a}: Otel çalışanlarının yüzeysel davranış algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{45b}: Otel çalışanlarının samimi davranış algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{45c}: Otel çalışanlarının derin davranış algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Duygusal emek düzeylerinin aylık gelire göre ele alındığı çalışmalar incelenmiştir. Oral ve Köse (2011: 465)'ye göre insanlar duygularını birebir yansıtmak yerine

toplumsal normlara yaraşır tepkiler vermeyi tercih etmekle birlikte hislerini denetim altında tutarlar. Bazı durumlardaysa duygusal tepkilerinin işlerinin bir parçası olması gerekir ve bu durumlarda söz konusu duygu denetimini belli bir ücret karşılığında yaparlar. Araştırmacıya göre çalışanların elde ettikleri gelir, performansları ve duygularını kontrol çabaları doğru orantılıdır. Bu noktada ücret unsuru işgörenlerin duygusal emek düzeylerini etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda duygusal emek algılarını aylık gelire göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₄₆: Otel çalışanlarının duygusal emek algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{46a}: Otel çalışanlarının yüzeysel davranış algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{46b}: Otel çalışanlarının samimi davranış algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{46c}: Otel çalışanlarının derin davranış algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Duygusal emeğin çalışanların departmanlarına göre karşılaştırıldığı çalışmalar incelenmiştir. Wharton (2009: 150) duygusal emeği toplumsal kapsamda ele aldığı çalışmasında müşterilerle iletişim ve etkileşim gerektiren işlerin genelde önemli düzeyde duygusal emek gerektirdiğini, özellikle önbüro gibi departmanlarda bu gereksinimin arttığını vurgulamıştır. Kınır vd. (2015: 20) duygusal emeğin iş tatminine etkisini otel işletmelerindeki çalışanlarla inceledikleri çalışmada duygusal emek düzeylerinin çalışılan bölüm değişkenlerine göre farklılaşabildiğini gözlemlemiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda duygusal emek algılarını çalışılan departmana göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₄₇: Otel çalışanlarının duygusal emek algılarında departmanlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{47a}: Otel çalışanlarının yüzeysel davranış algılarında departmanlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{47b}: Otel çalışanlarının samimi davranış algılarında departmanlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{47c}: Otel çalışanlarının derin davranış algılarında departmanlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Duygusal emeğin unvan/statü değişkenine göre karşılaştırıldığı çalışmalar belirlenmiştir. Gülova vd. (2013: 68) duygusal emek ile işe bağlılık ilişkisinde yönetici desteğinin rolünü inceledikleri çalışmada duygusal emek düzeyleri demografik değişkenlere göre karşılaştırılmış; görev ve pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmüştür. Jung ve Yoon (2014b: 50-51) lüks sınıf otellerde çalışanlarının duygusal zekaları ve duygusal emekleri arasındaki ilişkide cinsiyetlerinin ve iş pozisyonlarının aracı rolünü incelemek amacıyla Kore’de gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda müşterilerle doğrudan iletişimde bulunan pozisyonlarda çalışanların derin duygusal emeğinin daha fazla olduğu gözlenmiştir. Kınır vd. (2015: 20) duygusal emeğin iş tatminine etkisini otel işletmelerindeki çalışanlarla inceledikleri çalışmada duygusal emek düzeylerinin iş yerindeki pozisyon değişkenine göre farklılaşmadığını gözlemlemiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda duygusal emek algılarını unvan/statüye göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₄₈: Otel çalışanlarının duygusal emek algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{48a}: Otel çalışanlarının yüzeysel davranış algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{48b}: Otel çalışanlarının samimi davranış algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{48c}: Otel çalışanlarının derin davranış algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Duygusal emeğin işletme yapısı yönüyle ele alındığı çalışmalar incelenmiştir. Kınır vd. (2015: 20) duygusal emeğin iş tatminine etkisini otel işletmelerindeki çalışanlarla inceledikleri çalışmada duygusal emek düzeylerinin otelin sınıfı değişkenine göre farklılaşmadığını, işletmenin faaliyet gösterdiği şehir göre ise farklılaşabildiğini gözlemlemiştir. Saltık ve Asunakutlu (2016: 125-126) duygusal emek ve kültür arasındaki ilişkinin konaklama işletmelerinde incelenmesi amacıyla 25 farklı konaklama işletmesiyle gerçekleştirilen çalışma sonucunda duygusal çaba ve duygusal çelişkinin hizmet verilen müşteri kitlesinin kültürüne göre değiştiği belirtilmiştir. Rus turistlere hizmet veren işgörenlerin duygusal çaba ve duygusal çelişki sergileme düzeylerinin İngiliz turistlere hizmet verenlere göre daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda duygusal emek algılarını işletme yapısına göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₄₉: Otel çalışanlarının duygusal emek algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{49a}: Otel çalışanlarının yüzeysel davranış algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{49b}: Otel çalışanlarının samimi davranış algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{49c}: Otel çalışanlarının derin davranış algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Duygusal emeğin deneyim değişkenine göre karşılaştırıldığı çalışmalar araştırılmıştır. Sohn ve Lee (2012: 122) çalışmalarında duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun iş deneyimine göre anlamlı düzeyde farklılaştığını belirtmiştir. 3-5 yıl iş tecrübesi olan çalışanlarda yüzeysel davranışın en yüksek seviyeye çıktığını, 20 yıldan fazla deneyimi olan çalışanlarda ise en düşük seviyeye gözlemlendiğini, cinsiyet ve yaş değişkeninde anlamlı bir farklılık gözlenmediğini belirtmiştir. Fu (2013: 54) havayollarında iç pazarlamada müşteri odaklılığın etkisi bağlamında duygusal emeğin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla Tayvan’da uçuş kabin görevlileriyle gerçekleştirdiği çalışmada araştırmacı duygusal emeğin yüzeysel

davranış boyutunda kıdeme göre olumsuz yönde anlamlı farklılık oluşturduğunu gözlemlemiştir. Derin davranış boyutunda kıdeme göre olumlu ve anlamlı etki gözlemlendiği belirtilmiştir. Gülova vd. (2013: 68) duygusal emek ile işe bağlılık ilişkisinde yönetici desteğinin rolünü inceledikleri çalışmada duygusal emek düzeyleri demografik değişkenlere göre karşılaştırılmış; deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmüştür. Kınır vd. (2015: 20) duygusal emeğin iş tatminine etkisini otel işletmelerindeki çalışanlarla inceledikleri çalışmada duygusal emek düzeylerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmadığını gözlemlemiştir. Şat vd. (2015: 14) duygusal zeka ve duygusal emek seviyelerini çeşitli demografik değişkenlere göre incelemek amacıyla Kayseri’de gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal emeği doğal davranışlar alt boyutunda deneyime göre anlamlı bir farklılık gözlenmiş, 15 yıl ve üstü deneyime sahip katılımcıların doğal davranışları 1-5 yıl deneyime sahip katılımcılardan fazla sergilediği gözlenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda duygusal emek algılarını deneyim süresine göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₅₀: Otel çalışanlarının duygusal emek algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{50a}: Otel çalışanlarının yüzeysel davranış algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{50b}: Otel çalışanlarının samimi davranış algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{50c}: Otel çalışanlarının derin davranış algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Yenilikçi iklimin cinsiyet değişkeniyle birlikte ele alındığı çalışmalar incelenmiştir. Moran (2005: 1144) çalışmalarında yenilik performansını incelemiş; cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Tajeddini ve Trueman (2008: 180) çalışmalarında cinsiyet gibi bireysel unsurların yenilikçilik ve girişimcilik niyeti unsurlarını etkileyebileceğini belirtmiştir. Rego vd. (2012) çalışmalarında çalışan yenilikçiliğini cinsiyet değişkenine göre karşılaştırmış ve anlamlı bir farklılık

olmadığını gözlemlemiştir. Gürkan ve Koçoğlu (2014: 590) yenilikçi kurumsal iklimin kariyere yönelik tatmin üzerine etkisini duygusal bağlılık bağlamında inceledikleri çalışmada yenilikçiliğin cinsiyete göre değişmediğini ifade etmiştir. Turgut ve Begenirbaş (2014: 153) çalışmalarında demografik değişkenleri yenilikçi davranışa göre karşılaştırmış ve yenilikçi davranışta cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşmadığını gözlemlemiştir. Jaiswal ve Dhar (2015: 34) çalışmalarında cinsiyet değişkeninin görev alanı bilgi ve uzmanlığını etkileyerek yenilikçi performansın belirlenmesinde etkili olabileceğini belirtmiştir. Nordin ve Malik (2015: 98) yenilikçi düşünce ve inovasyon etkenlerini araştırdıkları çalışmalarında yenilikçi düşünce ve inovasyon algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını gözlemlemiştir. Jaiswal ve Dhar (2015: 38-39) dönüşümcü liderlik, yenilikçi iklim, yaratıcı öz yeterlilik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Hindistan'da 16 farklı otel işletmesinde gerçekleştirdikleri çalışmada çalışan yenilikçiliğinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar gözlenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yenilikçi iklim algılarını cinsiyete göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₅₁: Otel çalışanlarının yenilikçi iklim algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{51a}: Otel çalışanlarının takım uyumu algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{51b}: Otel çalışanlarının destekleyici teşvik algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{51c}: Otel çalışanlarının kaynaklara yönelik algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{51d}: Otel çalışanlarının özerklik algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{51e}: Otel çalışanlarının yeniliklere açıklık algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Yenilikçi iklimi yaş değişkeni bağlamında ele alan çalışmalar incelenmiştir. Moran (2005: 1144) çalışmalarında yenilik performansını incelemiş; genç çalışanların ve büyük personel gruplarının yenilikçi görevlerde daha başarılı olduğu gözlenmiştir. Rego vd. (2012) çalışmalarında çalışan yenilikçiliğini yaşa göre karşılaştırmış ve anlamlı bir farklılık olmadığını gözlemlemiştir. Gürkan ve Koçoğlu (2014: 590) yenilikçi kurumsal iklimin kariyere yönelik tatmin üzerine etkisini duygusal bağlılık bağlamında inceledikleri çalışmada yenilikçiliğin yaşa göre değişmediğini ifade etmiştir. Turgut ve Begenirbaş (2014: 153) çalışmalarında yenilikçi davranışta yaşa göre anlamlı bir farklılık oluşmadığını gözlemlemiştir. Örnek ve Ayas (2015: 104) çalışmalarında yenilikçi fikirlerin uygulanmasını yaş değişkenine göre karşılaştırmış, yaş arttığında yenilikçi fikirlerin uygulanmasını eğiliminin arttığı gözlenmiştir. Jaiswal ve Dhar (2015: 34) çalışmalarında yaş değişkeninin çalışanın bireysel yetkinliklerini farklılaştırarak yenilikçi performansın belirlenmesinde etkili olabileceğini belirtmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yenilikçi iklim algılarını yaşa göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₅₂: Otel çalışanlarının yenilikçi iklim algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{52a}: Otel çalışanlarının takım uyumu algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{52b}: Otel çalışanlarının destekleyici teşvik algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{52c}: Otel çalışanlarının kaynaklara yönelik algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{52d}: Otel çalışanlarının özerklik algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{52e}: Otel çalışanlarının yeniliklere açıklık algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yenilikçi iklim algılarını medeni duruma göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₅₃: Otel çalışanlarının yenilikçi iklim algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{53a}: Otel çalışanlarının takım uyumu algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{53b}: Otel çalışanlarının destekleyici teşvik algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{53c}: Otel çalışanlarının kaynaklara yönelik algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{53d}: Otel çalışanlarının özerklik algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{53e}: Otel çalışanlarının yeniliklere açıklık algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Yenilikçi iklimin eğitim bağlamında ele alındığı çalışmalar incelenmiştir. Moran (2005: 1144) çalışmalarında yenilik performansını incelemiş; eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Liu ve Phillips (2011: 47) Ar-ge departmanlarında takım yenilikçiliğinin artırılmasında bilgi paylaşımını ve gerekçelerini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada takım yenilikçiliğinde eğitim durumuna göre olumlu ve anlamlı bir değişme gözlemlemiştir. Rego vd. (2012) çalışmalarında çalışan yenilikçiliğini eğitim değişkenine göre karşılaştırmış ve anlamlı bir farklılık olmadığını gözlemlemiştir. Araştırmacılar otantik liderlik ile çalışan yenilikçiliği arasında ise olumlu ve anlamlı bir ilişki gözlemlemiştir. Turgut ve Begenirbaş (2014: 153) çalışmalarında demografik değişkenleri yenilikçi davranışa göre karşılaştırmış ve yenilikçi davranışta eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşmadığını gözlemlemiştir. Turgut ve Begenirbaş (2014: 156) çalışmalarında yenilikçi davranışların eğitime ilişkin süreçler ile doğru istihdam politikaları kullanılarak işletmelerde artırılabilirliğini belirtmiştir. Eren vd. (2015: 172) çalışmalarında ar-ge yatırımlarının, eğitilmiş işgörenlerin ve bilgi kaynaklarının işletme yenilikçiliğini

olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini gözlemlemiştir. Eren vd. (2015: 164) çalışmalarında işletme çalışanlarının eğitimlerinin başarı için önemli olduğunu, bilgilerin taşınmasını kolaylaştırdığını ve firmalarının gelişmesinde katkı sağladığını belirtmiştir. Sönmez ve Yıldırım (2014: 56) çalışmalarında kariyer yönelimleri, eğitim, teknik beceriler gibi unsurların yenilikçi davranış üzerinde etkileri olduğunu, gerekli bilgi ve kaynağın yenilikçi davranış için önkoşul olduğunu belirtmiştir. Aksoy ve Yıldız (2015: 207) çalışmalarında yenilikçi iklim algıları eğiti düzeyine göre araştırılmış, önlisans mezunlarının yenilikçi iklim algılarında lise mezunlarına göre anlamlı düzeyde artış (s. 208) gözlenmiştir. Örnek ve Ayas (2015: 104) çalışmalarında yenilikçi fikirlerin uygulanmasını eğitim değişkenine göre karşılaştırmış, eğitim arttıkça yenilikçi iş fikirlerinin arttığı gözlenmiştir. Jaiswal ve Dhar (2015: 34) dönüşümcü liderlik, yenilikçi iklim, yaratıcı öz yeterlilik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Hindistan'da 16 farklı otel işletmesinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında eğitimin uzmanlığı etkileyerek yenilikçi performansın belirlenmesinde etkili olabileceğini belirtmiştir. Araştırmacılar (s. 38-39) çalışmada çalışan yenilikçiliğini eğitime göre karşılaştırmış, eğitim düzeyi arttıkça çalışan yenilikçiliğinin arttığı ortaya konulmuştur.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yenilikçi iklim algılarını eğitim durumuna göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₅₄: Otel çalışanlarının yenilikçi iklim algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{54a}: Otel çalışanlarının takım uyumu algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{54b}: Otel çalışanlarının destekleyici teşvik algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{54c}: Otel çalışanlarının kaynaklara yönelik algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{54d}: Otel çalışanlarının özerklik algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{54e}: Otel çalışanlarının yeniliklere açıklık algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yenilikçi iklim algılarını turizm eğitimi alma durumlarına göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₅₅: Otel çalışanlarının yenilikçi iklim algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{55a}: Otel çalışanlarının takım uyumu algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{55b}: Otel çalışanlarının destekleyici teşvik algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{55c}: Otel çalışanlarının kaynaklara yönelik algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{55d}: Otel çalışanlarının özerklik algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{55e}: Otel çalışanlarının yeniliklere açıklık algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yenilikçi iklim algılarını aylık gelire göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₅₆: Otel çalışanlarının yenilikçi iklim algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{56a}: Otel çalışanlarının takım uyumu algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{56b}: Otel çalışanlarının destekleyici teşvik algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{56c}: Otel çalışanlarının kaynaklara yönelik algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{56d}: Otel çalışanlarının özerklik algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{56e}: Otel çalışanlarının yeniliklere açıklık algılarında aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Yenilikçi iklimin çalışılan departmana göre karşılaştırıldığı çalışmalar araştırılmıştır. Turgut ve Begenirbaş (2014: 153) çalışmalarında yenilikçi davranışı çalışılan departmana göre karşılaştırmış, departmana göre anlamlı bir farklılık oluşmadığını gözlemlemiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yenilikçi iklim algılarını çalışılan departmana göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₅₇: Otel çalışanlarının yenilikçi iklim algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{57a}: Otel çalışanlarının takım uyumu algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{57b}: Otel çalışanlarının destekleyici teşvik algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{57c}: Otel çalışanlarının kaynaklara yönelik algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{57d}: Otel çalışanlarının özerklik algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{57e}: Otel çalışanlarının yeniliklere açıklık algılarında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

Yenilikçi iklimin unvan değişkenine göre karşılaştırıldığı çalışmalar incelenmiştir. Turgut ve Begenirbaş (2014: 153) çalışmalarında yenilikçi davranışı görev durumuna göre karşılaştırmış, anlamlı bir farklılık oluşmadığını gözlemlemiştir. Gürkan ve Koçoğlu (2014: 590) yenilikçi kurumsal iklimin kariyere yönelik tatmin üzerine etkisini duygusal bağlılık bağlamında inceledikleri çalışmada yenilikçiliğin yönetici kademe çalışanlarında diğer çalışanlardan yüksek düzeyde gözlemlendiğini (Lundmark ve Björkman, 2011: 614) ifade etmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yenilikçi iklim algılarını unvan/statüye göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₅₈: Otel çalışanlarının yenilikçi iklim algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{58a}: Otel çalışanlarının takım uyumu algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{58b}: Otel çalışanlarının destekleyici teşvik algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{58c}: Otel çalışanlarının kaynaklara yönelik algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{58d}: Otel çalışanlarının özerklik algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{58e}: Otel çalışanlarının yeniliklere açıklık algılarında unvan/statülerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yenilikçi iklim algılarını işletme yapısına göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₅₉: Otel çalışanlarının yenilikçi iklim algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{59a}: Otel çalışanlarının takım uyumu algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{59b}: Otel çalışanlarının destekleyici teşvik algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{59c}: Otel çalışanlarının kaynaklara yönelik algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{59d}: Otel çalışanlarının özerklik algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{59e}: Otel çalışanlarının yeniliklere açıklık algılarında çalıştıkları işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Yenilikçi iklimin deneyim bağlamında ele alındığı çalışmalar incelenmiştir. Moran (2005: 1144) çalışmalarında yenilik performansını incelemiş; iş tecrübesi

değişkenine göre anlamlı bir farklılık gözlenmezken genç çalışanların ve büyük personel gruplarının yenilikçi görevlerde daha başarılı olduğu gözlenmiştir. Tajeddini ve Trueman (2008: 180) çalışmalarında görev süresinin uzunluğu gibi unsurların yenilikçilik ve girişimcilik niyeti unsurlarını etkileyebileceğini, amaçlar ve deneyimlerin yenilikçi fikirlerin merkezinde olduğunu açıklayarak belirtmiştir. Liu ve Phillips (2011: 47) Ar-ge departmanlarında takım yenilikçiliğinin artırılmasında bilgi paylaşımını ve gerekçelerini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada takım yenilikçiliğinin deneyime göre olumlu ve anlamlı bir farklılık sergilediği gözlenmiştir. Rego vd. (2012) çalışmalarında çalışan yenilikçiliğini deneyim değişkenine göre karşılaştırmış ve anlamlı bir farklılık olmadığını gözlemlemiştir. Turgut ve Begenirbaş (2014: 153) çalışmalarında demografik değişkenleri yenilikçi davranışa göre karşılaştırmış ve yenilikçi davranışta çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık oluşmadığını gözlemlemiştir. Gürkan ve Koçoğlu (2014: 590) yenilikçi kurumsal iklimin kariyere yönelik tatmin üzerine etkisini duygusal bağlılık bağlamında inceledikleri çalışmada yenilikçiliğin, çalışma deneyimi arttıkça azalabildiğini (Lundmark ve Björkman, 2011: 614) ifade etmiştir. Örnek ve Ayas (2015: 104) çalışmalarında yenilikçi fikirlerin uygulanmasını deneyim değişkenine göre karşılaştırmış, deneyim arttıkça yenilikçi iş fikirlerinin arttığı gözlenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yenilikçi iklim algılarını deneyim süresine göre karşılaştırmak için şu hipotezler geliştirilmiştir;

H₆₀: Otel çalışanlarının yenilikçi iklim algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{60a}: Otel çalışanlarının takım uyumu algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{60b}: Otel çalışanlarının destekleyici teşvik algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{60c}: Otel çalışanlarının kaynaklara yönelik algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{60d}: Otel çalışanlarının özerklik algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{60e}: Otel çalışanlarının yeniliklere açıklık algılarında deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

4.6. BULGULAR

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler istatistiki analiz yöntemleriyle incelenmiştir. Yapılan sorgulamaların sonuçları aşağıdaki kısımda ifade edilmiştir.

4.6.1. Doğrulamalı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik incelemelerinin gerçekleştirilmesi için gerçekleştirilen istatistiki analizlerin sonuçları belirtilmiştir. Araştırmada kullanılan liderlik etkinliği ölçeği belirtildiği gibi altı faktör içermektedir.

Tablo 8. Liderlik Etkinliği Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Vizyon Yaratma	19	0,92
İzleyici Kazanma	11	0,93
Vizyonu Uygulamaya Koyma	6	0,89
Süreci İzleme	3	0,89
Sonuca Ulaşma	4	0,85
Takım Oyunu	6	0,91
Liderlik Davranışı	49	0,92

Tablo 8.'de görüldüğü üzere, vizyon yaratma faktörünün Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ,92, izleyici kazanma faktörünün ,93, vizyonu uygulamaya koyma faktörünün ,89, süreci izleme faktörünün ,89, sonuca ulaşma faktörünün ,85 ve takım oyunu faktörünün ,91 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ise ,92 olarak tespit edilmiştir. Liderlik etkinliği ölçeğinin ve alt boyutlarının sosyal bilimler araştırmaları için yüksek güvenilirlik seviyesine sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 9. Sosyal Sermaye Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Yapısal Sosyal Sermaye	9	0,92
Bilişsel Sosyal Sermaye	8	0,89
İlişkisel Sosyal Sermaye	13	0,93
Sosyal Sermaye	30	0,91

Araştırmada kullanılan sosyal sermaye ölçeği daha önce belirtildiği gibi üç faktörden oluşmaktadır. Tablo 9.'da görüldüğü üzere, yapısal sosyal sermaye faktörünün Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı ,92, bilişsel sosyal sermaye faktörünün ,89, ilişkisel sosyal sermaye faktörünün ,93 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı ise ,91 olarak tespit edilmiştir. Sosyal sermaye ölçeğinin ve alt boyutlarının sosyal bilimler araştırmaları için yüksek olarak ifade edilen güvenirlik seviyesinde olduğu görülmüştür.

Tablo 10. Entelektüel Sermaye Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
İnsan Sermayesi	8	0,89
Yapısal Entelektüel Sermaye	5	0,89
İlişkisel Entelektüel Sermaye	6	0,88
Entelektüel Sermaye	19	0,90

Araştırmada kullanılan entelektüel sermaye ölçeği daha önce belirtildiği gibi üç faktörden oluşmaktadır. Tablo 10.'da görüldüğü üzere, insan sermayesi faktörünün Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı ,89, yapısal entelektüel sermaye faktörünün ,89, ilişkisel entelektüel sermaye faktörünün ,88 olarak bulunmuştur.. Entelektüel sermaye ölçeğinin içsel tutarlılığının ve alt boyutlarının sosyal bilimler araştırmaları için yüksek güvenirlik seviyesinde olduğu görülmüştür.

Tablo 11. Turizmde Duygusal Emek Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Yüzeysel Davranış	8	0,92
Samimi Davranış	3	0,93
Derin Davranış	8	0,91
Duygusal Emek	19	0,92

Araştırmada kullanılan turizmde duygusal emek ölçeği üç faktörden oluşmaktadır. Tablo 11.'de görüldüğü üzere, yüzeysel davranış faktörünün Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ,92, samimi davranış faktörünün ,93, derin davranış faktörünün ,91 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ise ,92 olarak tespit edilmiştir. Turizmde duygusal emek ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12. Yenilikçi İklim Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Takım Uyum	4	0,85
Destekleyici Teşvik	4	0,84
Kaynaklar	4	0,90
Özerklik	4	0,79
Yeniliklere Açıklık	4	0,85
Yenilikçi İklim	20	0,86

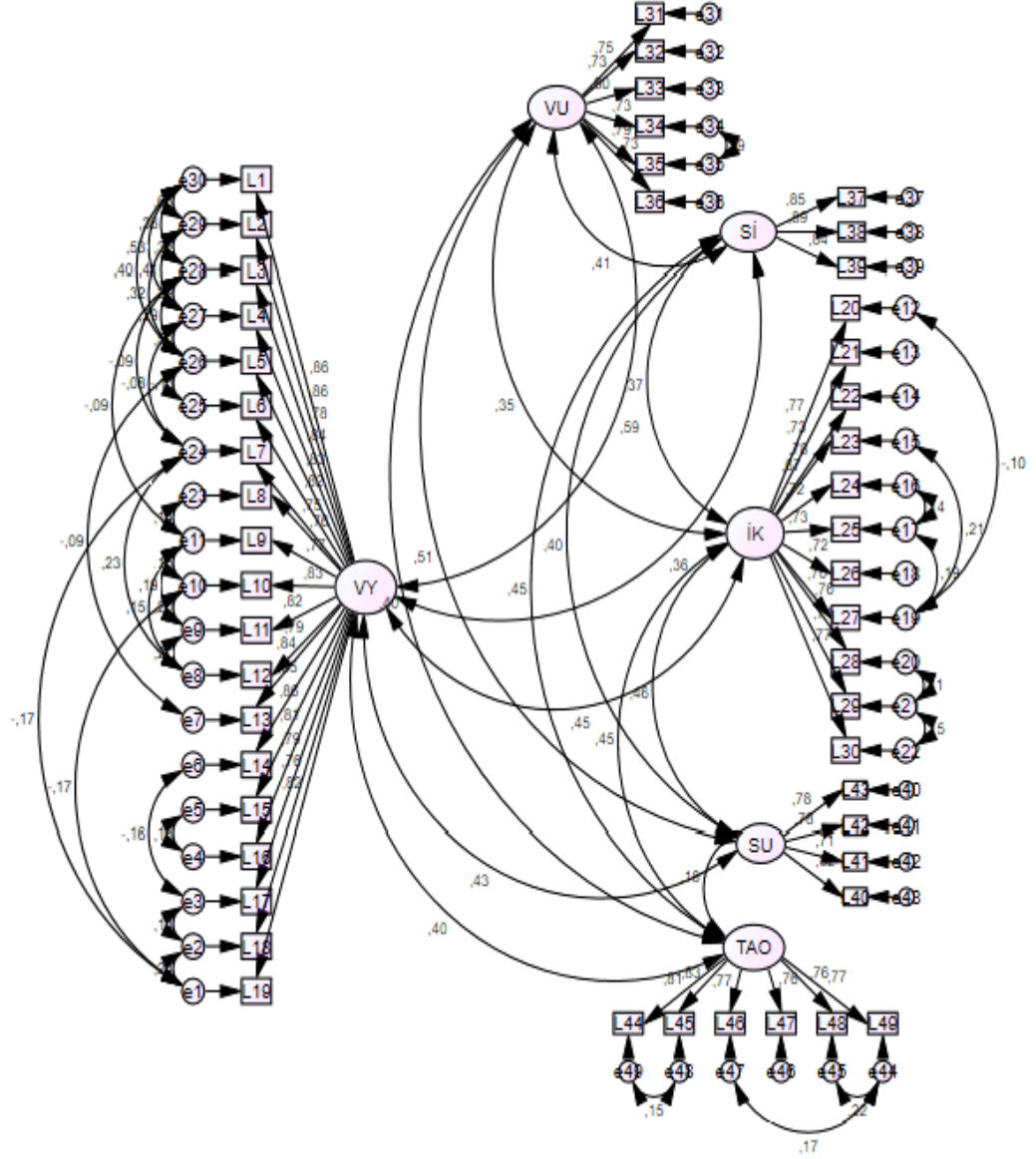
Araştırmada kullanılan yenilikçi iklim ölçeği beş faktörden oluşmaktadır. Tablo 12.'de görüldüğü üzere, takım uyumu faktörünün Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ,85, destekleyici teşvik faktörünün ,84, kaynaklar faktörünün ,90, özerklik faktörünün ,79 ve yeniliklere açıklık faktörünün ,85 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ise ,86 olarak tespit edilmiştir. Yenilikçi İklim ölçeğinin ve alt boyutlarının yüksek güvenilirlik seviyesine sahip olduğu gözlenmiştir.

Tablo 13. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Liderlik Etkinliği Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
,063	,839	,884	,884	,685	,882	,666	3665,202	3,173
RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
,048	,888	,934	,934	,810	,930	,792	2551,825	2,285

Liderlik davranışı ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine ilişkin yapısal denklem sonucu sonuçları (Structural Equation Modeling Results) incelenmiştir. $P=0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu, 49 maddeli ve altı alt boyutlu ölçeği doğruladığı ortaya konulmuştur (Tablo 13). Bununla birlikte, model için iyileştirme yapılarak uyumun azaldığı değerlere yönelik artık değerlerdeki yüksek kovaryanslar için yeni kovaryanslar sağlanmıştır (e20-e21; e8-e9; e1-e2; e1-e10; e9-e10; e9-e11; e29-e30; e27-e30; e26-e27; e24-e27; e8-e24; e8-e11; e10-e11; e11-e28; e24-e28; e25-e26; e26-e30; e27-e28; e27-e29; e28-e29; e12-e19; e15-e19; e17-e19; e34-e35; e44-e45; e44-e47; e48-e49; e2-e3; e1-e24; e3-e6; e4-e5; e7-e26; e26-e29; e28-e30; e21-e22; e16-e17; e11-e23; e26-e28). Tekrar edilen uyum değerleri hesaplamasında; RMSEA ,048; GFI ,810; AGFI ,792; CFI ,934; χ^2 ise 2,285($p=,000$) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (Tablo 13).

Şekil 11. Liderlik Etkinlik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



VY: Vizyon yaratma, İK: İzleyici kazanma, VUK: Vizyonu uygulamaya koyma, Sİ: Süreci izleme, SU: Sonuca ulaşma, TAO: Takım oyunu

Tablo 14. Liderlik Etkinliği Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yükleri
Vizyon Yaratma	
L1. Yöneticim, denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları dışına çıkmamaya özen gösterir.	0,86
L2. Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışı vardır.	0,86
L3. Organizasyonun varolan yapısını değiştirecek karar ve uygulamalardan kaçınır.	0,78
L4. Risk almaktan kaçınır.	0,84
L5. İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını ister.	0,83
L6. Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır.	0,82
L7. Yeni proje ve fikirleri destekler.	0,75
L8. Değişen koşullara uyum sağlamayı esas alan bir yönetim anlayışı vardır	0,76
L9. Belirsizliği içeren durumlarda karar verme zorunluluğu ile karşılaştığında risk almaktan kaçınmaz.	0,77
L10. Uzmanlık alanıyla ilgili gelişmeleri takip eder.	0,83
L11. Sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarında uzmanlık bilgilerinden faydalanır.	0,82
L12. Karar ve uygulamalarında, konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanır.	0,79
L13. İş alanıyla ilgili bilimsel yayınları takip eder.	0,84
L14. Karar ve uygulamalarında etki altında kalmaz.	0,85
L15. Karar alırken, son söz kendisine aittir.	0,86
L16. Gelecekle ilgili kararlarını stratejik bir plan dahilinde alır.	0,81
L17. Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	0,79
L18. Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve bunlara göre planlama yapar.	0,76
L19. Sorunlara çözüm üretirken, uzun vadeli düşünür.	0,82
İzleyici Kazanma	
L20. Kurum içi karar ve uygulamaların çalışanlarca benimsenmesini sağlamak amacıyla, onları gerekçeler konusunda bilgilendirir.	0,77
L21. Çalışanların yönetim uygulamalarını benimsemelerini ikna kabiliyetiyle sağlar.	0,74
L22. Çalışanların kurumsal amaç ve uygulamalarını benimsemelerini sağlar.	0,78
L23. İş arkadaşlarıyla ilişkileri arkadaşça ve rahattır.	0,67
L24. Çalışanlarla kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurar.	0,72
L25. Çalışanların işi severek yapmaları için gereken ortamı oluşturmaya çalışır.	0,73
L26. Çalışanların motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem verir.	0,72
L27. İşini coşkulu bir şekilde severek ve isteyerek yapar.	0,70
L28. İş arkadaşlarıyla ilişkileri olabildiğince sade ve resmidir.	0,76

L29. İş arkadaşlarıyla ilişkileri genelde iş ile sınırlıdır.	0,71
L30. Özellikle iş hayatında, kişilerle arasında belirli bir sınırı korumaya özen gösterir.	0,77
Vizyon Uygulamaya Koyma	
L31. İş süreci ile ilgili prosedürler belirler ve bunların uygulanmasını sağlar.	0,75
L32. Hızlı çözüm üretmek gerektiğinde kısa vadeli, pratik taktikler belirleyerek sonuca ulaşır.	0,73
L33. İşlerle ilgili hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler oluşturur.	0,80
L34. Çalışanlar ile ilgili düşünce ve görüşlerini onlarla paylaşır.	0,73
L35. Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bir bilgi akışını korur.	0,79
L36. Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk verir.	0,73
Süreci İzleme	
L37. İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder.	0,85
L38. Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını sağlar.	0,89
L39. Performansları hakkındaki görüşlerini çalışanlarla paylaşır.	0,84
Sonuca Ulaşma	
L40. Çalışanların çabalarını yönetmek ve yönlendirmek için yetkilerini kullanır.	0,82
L41. Kurum amaçlarına ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlar.	0,71
L42. Çalışanlar için yüksek performans hedefleri koyarak başarıya odaklanılmasını sağlar.	0,78
L43. Çalışanlar için yüksek beklentiler oluşturur ve onları bu beklentileri gerçekleştirme doğrultusunda teşvik eder.	0,78
Takım Oyunu	
L44. Kurum içinde etkin bir işbirliği sağlamak için, çalışanların farklı alanlardaki yeteneklerini ortak amaç doğrultusunda yönlendirir.	0,81
L45. Karar alma sürecinde çalışma arkadaşlarının bilgi ve deneyimlerinden faydalanır.	0,83
L46. Karar ve uygulamalarında çalışma arkadaşlarının görüş ve önerilerinden faydalanır.	0,77
L47. Kurumdaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alır.	0,77
L48. Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir.	0,76
L49. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerini anlamaya çalışır.	0,77

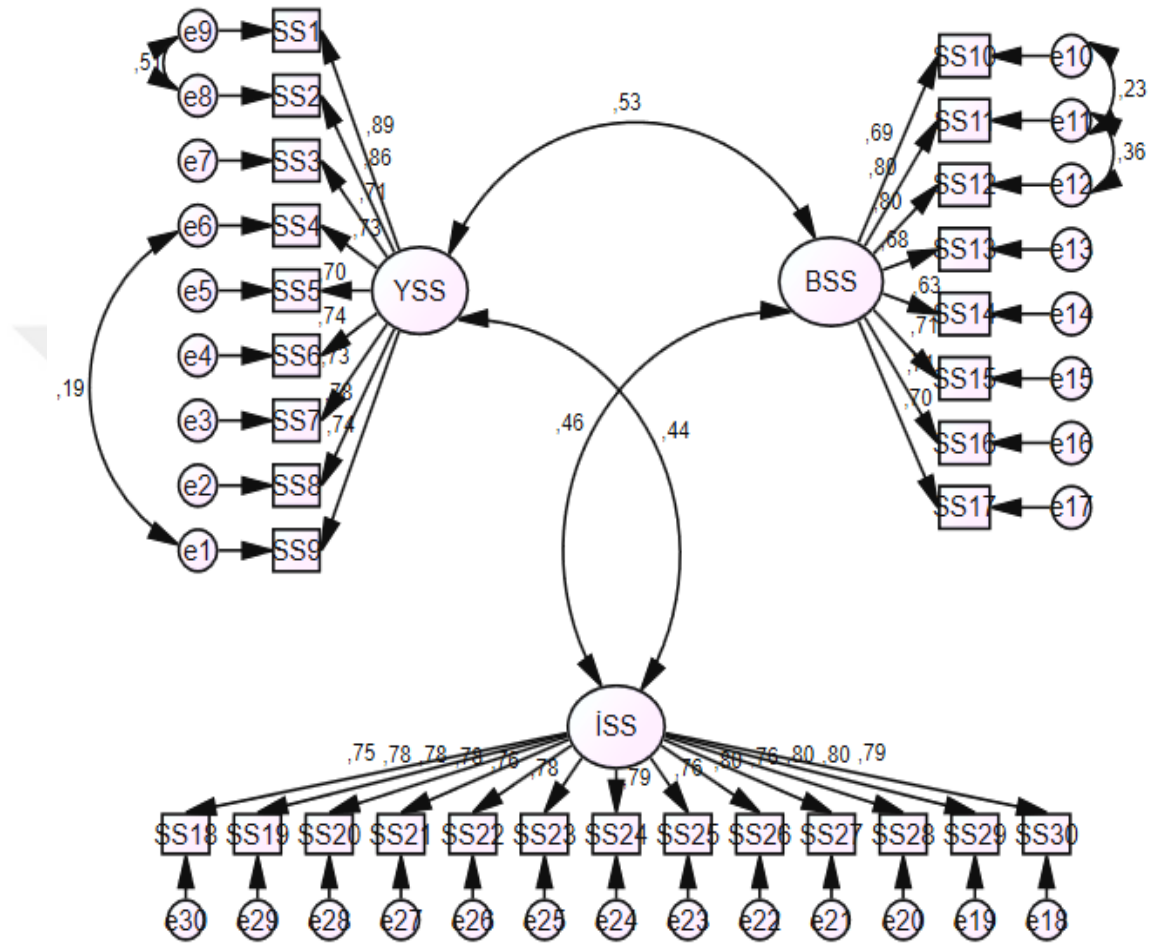
Bununla birlikte, her bir faktöre ilişkin faktör yükleri Tablo 14.'de ve liderlik davranışı ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model ise Şekil'de verilmektedir. Görüldüğü üzere, faktör yükleri 0,67 ile 0,86 arasında değişkenlik göstermektedir. Sosyal bilimlerde faktör yüklerinin 0,50'den yüksek olması yeterli kabul edilmektedir.

Tablo 15. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Sosyal Sermaye Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
,059	,894	,928	,928	,857	,927	,845	1239,986	2,890
RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
,051	,911	,946	,946	,885	,944	,874	1041,049	2,450

Sosyal sermaye ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine ilişkin yapısal denklem sonucu sonuçları (Structural Equation Modeling Results) incelenmiştir. $P=0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu, 30 maddeli ve üç alt boyutlu ölçeği doğruladığı ortaya konulmuştur (Tablo 15). Bununla birlikte, model için iyileştirme yapılarak uyumun azaldığı değerlere yönelik artık değerlerdeki yüksek kovaryanslar için yeni kovaryanslar sağlanmıştır (e8-e9; e1-e6; e10-e11; e11-e12). Tekrar edilen uyum değerleri hesaplamasında; RMSEA ,051; GFI ,885; AGFI ,874; CFI ,946; χ^2 ise 2,450($p=,000$) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir (Tablo 15).

Şekil 12. Sosyal Sermaye Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



YSS: Yapısal sosyal sermaye, BSS: Bilişsel sosyal sermaye, İSS: İlişkisel sosyal sermaye

Tablo 16. Sosyal Sermaye Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yükleri
Yapısal Sosyal Sermaye	
SS1.Bu işyerinde bireysel bilgilerimizi diğerleriyle paylaşabileceğimiz iletişim kanalları mevcuttur.	0,89
SS2.Bu işyerindeki iletişim kanalları başkalarının sahip olduğu bilgilere erişime olanak sağlamaktadır.	0,87
SS3.Bu işyerinde iletişim kanalları farklı birim ve kişilerde mevcut olan bilgilerin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır.	0,71

SS4.Bu işyerinde iletişim kanalları farklı birim ve kişilerde mevcut olan bilgilerin dağıtılmasına olanak sağlamaktadır.	0,73
SS5.Bu işyerindeki iletişim sistemi farklı birim ve kişilerden gelen bilgilerin diğer kişilere zamanında iletilmesine olanak sağlar.	0,70
SS6.Bu işyerindeki iletişim ağı, iletişim ağı içinde bulunan kişilere bilgilerini paylaşma ve dağıtma olanaklarından haberdar olma fırsatı sağlar.	0,74
SS7.Bu işyerindeki iletişim kanalı yoğun miktarda bilgi ve çok sayıda bilgi paylaşımını gerçekleştirecek kişi ve birime sahiptir.	0,73
SS8. Bu işyerindeki iletişim kanalı, bilgisini paylaşmak isteyen kişi ve birimlerin kolayca iletişim ağına katılmasına olanak sağlar.	0,78
SS9.Bu işyerindeki örgütsel anlayış, farklı bireysel ve kültürel değerlere dayalı iletişim ve ilişkilerin oluşmasına olanak sağlamaktadır.	0,74
Bilişsel Sosyal Sermaye	
SS10.Bu işyerinde birbirimizi anlamamızı ve iletişime geçmemizi kolaylaştıracak ortak terimler, ifadeler ve sözlerden oluşan bir dil kullanırız.	0,69
SS11.Bu işyerinde kullandığımız ortak dil sahip olunan ve paylaşılan bilgileri elde etmede, yorumlamada ve anlamada etkinlik sağlar.	0,80
SS12.Bu işyerinde kullandığımız ortak dil, mevcut bilgilerden yeni bilgiler elde edilmesinde kolaylık sağlar.	0,80
SS13.Bu işyerinde anlatılan başarı hikâyeleri; birey ve birimler için bilgi ve değerlerin yaratılmasında, paylaşılmasında ve saklanmasında yol gösterici olur.	0,68
SS14.Kişisel değerlerimin çalışma arkadaşlarımla birebir uyumlu olduğumu hissedirim.	0,63
SS15.Bu iş yerinde görev dağılımıyla bağıntılı olarak diğer arkadaşlar benimle aynı değerlere sahiptir.	0,71
SS16.İşletmenin amacıyla bağıntılı olarak diğer arkadaşlar benimle aynı değerlere sahiptir.	0,70
SS17. Genel olarak benim değerlerim ve çalışma arkadaşlarımdan değerleri birbirine çok benzerdir.	0,70
İlişkisel Sosyal Sermaye	
SS18.Bu iş yerinde çalışma arkadaşlarımla paylaşımcı bir ilişkimiz vardır. Fikirlerimizi, duygularımızı ve ümitlerimizi serbestçe paylaşabiliriz.	0,75
SS19.İşyerinde çektiğim zorlukları çalışma arkadaşlarımla özgürce konuşabilirim ve onlar da beni dinlemek ister.	0,78
SS20.Eğer çalışma arkadaşlarımdan birileri bir başka gruba transfer edilirse hem onlar hem biz yalnızlık hissederiz.	0,74
SS21.Eğer çalışma arkadaşlarımla sorunlarımı paylaşırsam, yapıcı ve ilgili bir şekilde tepki vereceklerdir.	0,78
SS22.Çalışma arkadaşlarımla birbirimize, kişisel ilişkilerimizde belirgin ölçüde duygusal yatırımlar yaparız.	0,76

SS23. Bu iş yerinde takım çalışmasını ve yardımlaşmayı destekleyen bir anlayış vardır.	0,78
SS24. Bu iş yerinde iletişime ve bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık paylaşılan bir değerdir.	0,79
SS25. Bu iş yerinde eleştirilere ve farklı fikirlere açıklık, paylaşılan bir değerdir.	0,76
SS26. Bu iş yerinde yazılı olmayan kurallar bilgi paylaşımını desteklemektedir.	0,79
SS27. Bu iş yerinde iletişime, bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık beni benzer şekilde davranmaya zorunlu kılar.	0,76
SS28. Bu iş yerinde çalışma arkadaşlarımla paylaşılan değerleri kendi değerlerimle uyumlu buluyorum.	0,80
SS29. Bu iş yerinde çalıştığım grup ile kendimi bir bütün olarak görebiliyorum.	0,80
SS30. Bu iş yerindeki iletişime, bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık değerleri beni de bu yönde davranmaya sevk ediyor.	0,80

Bununla birlikte, her bir faktöre ilişkin faktör yükleri Tablo 16.'da ve sosyal sermaye ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model ise Şekil 12'de verilmektedir. Görüldüğü üzere, faktör yükleri 0,63 ile 0,89 arasında değişkenlik göstermektedir. Sosyal bilimlerde faktör yüklerinin 0,50'den yüksek olması yeterli kabul edilmektedir.

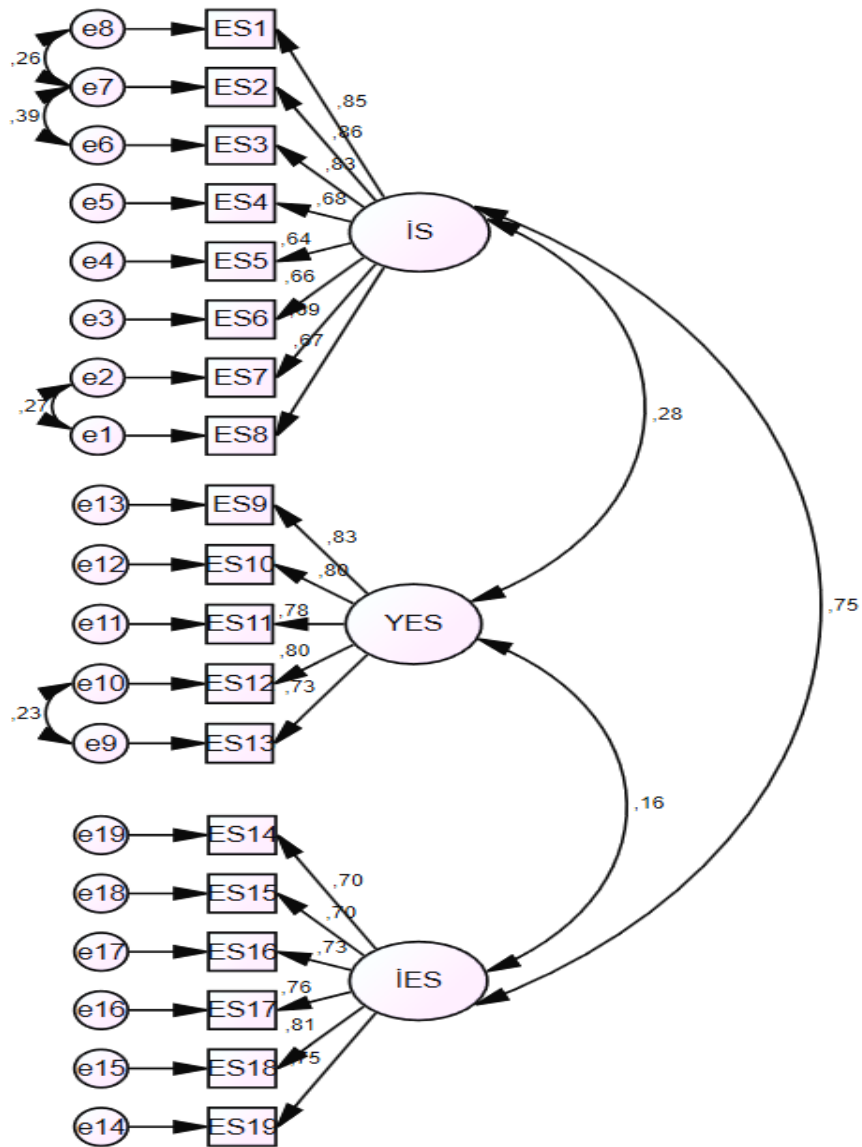
Tablo 17. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Entelektüel Sermaye Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
,072	,899	,924	,924	,881	,921	,864	630,672	3,822
RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
,060	,923	,947	,948	,915	,944	,899	481,991	2,994

Entelektüel sermaye ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine ilişkin yapısal denklem sonucu sonuçları (Structural Equation Modeling Results) incelenmiştir. P=0.000 düzeyinde anlamlı olduğu, 19 maddeli ve üç alt boyutlu ölçeği doğruladığı ortaya

konulmuştur (Tablo 17). Bununla birlikte, model için iyileştirme yapılarak uyumun azaldığı değerlere yönelik artık değerlerdeki yüksek kovaryanslar için yeni kovaryanslar sağlanmıştır (e6-e7; e7-e8; e1-e2; e9-e10). Tekrar edilen uyum değerleri hesaplamasında; RMSEA ,060; GFI ,915; AGFI ,899; CFI ,947; χ^2 ise 2,990(p=,000) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlenmiştir (Tablo 17).

Şekil 13. Entelektüel Sermaye Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



İS: İnsan sermayesi, YES: Yapısal entelektüel sermaye, İES: İlişkisel entelektüel sermaye

Tablo 18. Entelektüel Sermaye Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yükleri
İnsan Sermayesi	
ES1. İşletmede bir çalışanın örgütten ayrılması diğer çalışanlar tarafından normal karşılanmaz.	0,85
ES 2. Çalışanlarımızın çoğu işlerinde ne yaptıklarını ve bunu neden yaptıklarını açıkça bilirler.	0,86
ES 3. İşletmemizde deneyimli çalışanlar ile işletmeye yeni katılanlar arasında kapsamlı bir bilgi paylaşımı mevcuttur.	0,83
ES 4. İşletmemizde elde edilen başarıda çalışanların veya yöneticilerin üstlendiği rol kritik öneme sahiptir ve işletmemizin bu kişilere olan bağımlılığı yüksektir.	0,67
ES 5. İşletmemizdeki bürokrasi yeni fikirlerin uygulamaya konmasını yavaşlatmaz.	0,64
ES 6. İşletmemizin başarısı çalışanlarımızın bilgi ve uzmanlıklarına bağlıdır.	0,66
ES 7. Çalışanlarımız sıklıkla önceden edinilmiş deneyimlere dayalı teknikler ya da süreçler geliştirirler.	0,69
ES 8. İşletmemizde bireysel bilginin, diğer çalışanlar tarafından da kullanılması için paylaşımı çok kolaydır.	0,67
Yapısal Entelektüel Sermaye	
ES 9. İşletmemizde çalışanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi sistemlerine rahatça erişebilirler.	0,83
ES 10. İşletmemiz kendine özgü yetenekleri, becerileri ve bilgilerini geliştirmek için gerekli olan yapısal sistemlere sahiptir.	0,80
ES 11. İşletmemizin sahip olduğu bilgi sistemlerinin en önemli özelliği, organizasyon içinde açığa çıkan bilgilerin kayıt altına alınmasında sağladıkları kolaylıklardır.	0,78
ES 12. İşletmemizde çalışanlar, iş performansını artırmaya yönelik hazırlanmış olan örgütsel sistemleri kullanabilme becerisine sahiptirler.	0,80
ES 13. İşletmemiz örgütsel bilgimizi ölçme konusunda bize yardımcı olan sistemlere sahiptir.	0,73
İlişkisel Entelektüel Sermaye	
ES 14. Paydaşlarımızla sağlamış olduğumuz uygun iletişimi koruruz.	0,70
ES 15. Tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz bizim kim olduğumuz ve onlara ne verdiğimiz hakkında net bir görüntüye sahiptirler.	0,70
ES 16. Müşterilerimiz bizim onların çıkarları doğrultusunda çaba gösterdiğimize inanırlar.	0,73
ES 17. Bu işletmede birbirini tanımanın önemi üzerinde durulur.	0,77
ES 18. İşletmemizdeki iş arkadaşları genelde birbirlerine güvenirler.	0,81
ES 19. İşletmemizin yapısı örgüt içindeki ilişkilerin gelişimini teşvik eder.	0,75

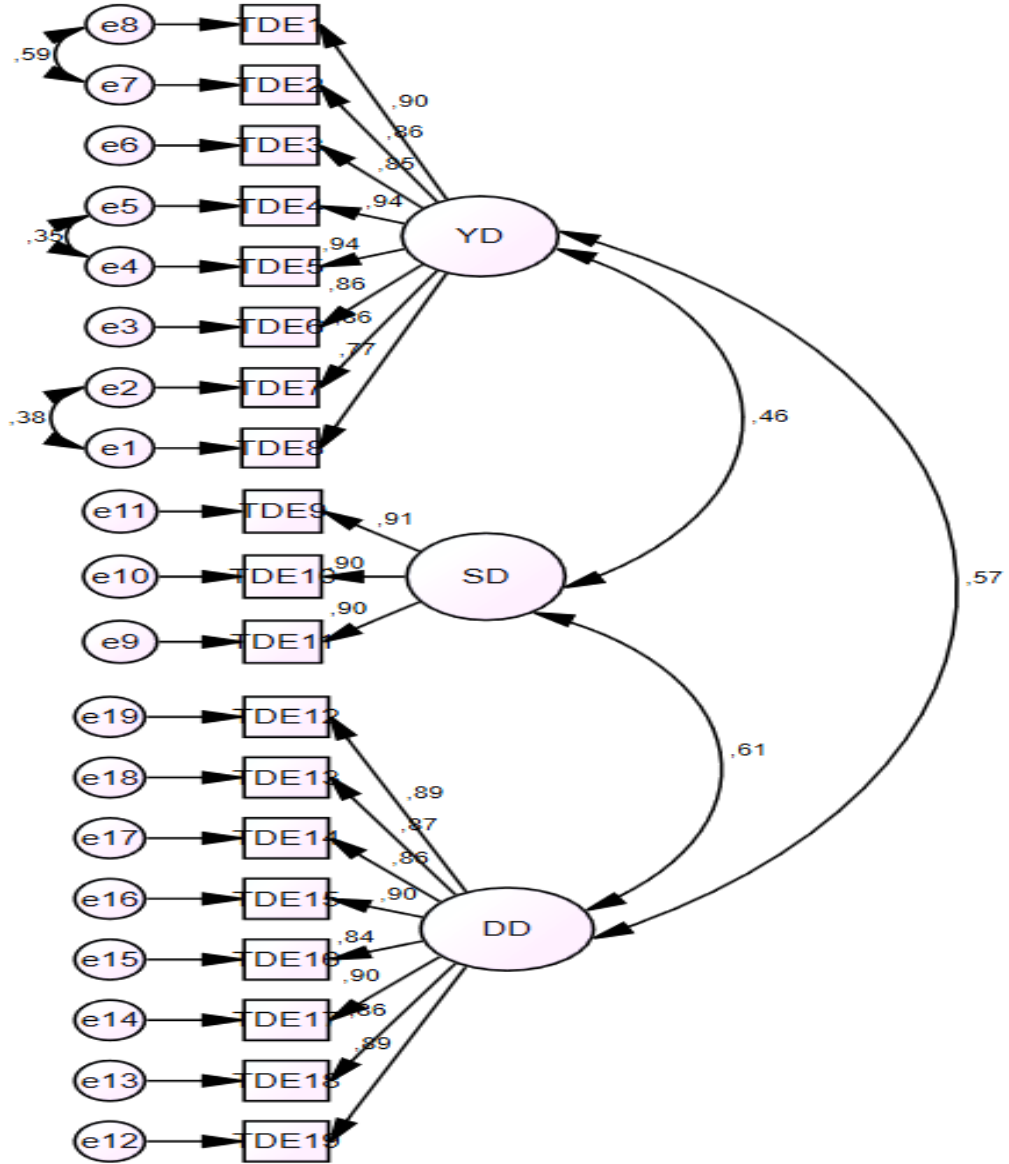
Bununla birlikte, her bir faktöre ilişkin faktör yükleri Tablo 18.'de ve entelektüel sermaye ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model ise Şekil 13.'de verilmektedir. Görüldüğü üzere, faktör yükleri 0,64 ile 0,86 arasında değişkenlik göstermektedir. Sosyal bilimlerde faktör yüklerinin 0,50'den yüksek olması yeterli kabul edilmektedir.

Tablo 19. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Duygusal Emek Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
,099	,914	,926	,927	,881	,924	,795	1041,744	6,314
RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
,079	,941	,954	,954	,873	,951	,852	712,305	4,397

Duygusal emek ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine ilişkin yapısal denklem sonucu sonuçları (Structural Equation Modeling Results) incelenmiştir. $P=0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu, 19 maddeli ve üç alt boyutlu ölçeği doğruladığı ortaya konulmuştur (Tablo 19). Bununla birlikte, model için iyileştirme yapılarak uyumun azaldığı değerlere yönelik artık değerlerdeki yüksek kovaryanslar için yeni kovaryanslar sağlanmıştır (e4-e5; e7-e8; e1-e2). Tekrar edilen uyum değerleri hesaplamasında; RMSEA ,079; GFI ,873; AGFI ,852; CFI ,954; χ^2 ise 4,397 ($p=,000$) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlenmiştir (Tablo 19).

Şekil 14. Turizmde Duygusal Emek Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



ES: Entelektüel sermaye, YD: Yüzeysel davranış, SD: Samimi davranış, DD: Derin davranış

Tablo 20. Turizmde Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri

Faktörler ve İfadeler	FAKTÖR YÜKLERİ
Yüzeysel Davranış	
TDE1.Müşterilerle etkileşim halindeyken mutluymuşum gibi yaparım.	0,90
TDE 2. Müşterilerle ilgilenirken göstermiş olduğum duygular	0,86

hissettiklerimden farklıdır.	
TDE 3. İşimle ilgili gerçek duyguları ifade ederken maske takarmış gibi yaparım.	0,86
TDE 4. Müşterilerle ilgilenirken gerçek duygularımı gizlemek zorundayım.	0,94
TDE 5. Davranışlarımla gerçekte hissettiklerim birbirlerinden farklıdır	0,94
TDE 6. Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	0,86
TDE 7. Müşterilerle oldukça yapay bir etkileşim içerisindeyim.	0,86
TDE 8. Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.	0,77
Samimi Davranış	
TDE 9. Müşterilere yansıttığım duygular, gerçekte hissettiklerimle bire bir uyumludur.	0,91
TDE 10. İşimi iyi yapmak için göstermem gereken duyguları gerçekten hissedirim.	0,90
TDE 11. Hissettiğim duyguları müşterilere aynen yansıtırım.	0,90
Derin Davranış	
TDE 12. Duygularımı, müşterilere göstermem gerektiği şekilde değiştirerek yansıtmaya çalışırım.	0,90
TDE 13. Müşterilerle etkileşim halindeyken işletmemin istediği imajı sunmak üzere kendimde bazı duygular yaratmaya gayret ederim.	0,87
TDE 14. Çalışmaya hazırlanırken iyi şeyler düşünürüm.	0,86
TDE 15. Müşterilere yardım ederken hissettiğim şeyleri, gerçekten hissetmekten kurtulmak için, kendimi ikna etmeye çalışırım.	0,90
TDE 16. İşe hazırlanırken kendime iyi bir gün geçireceğimi söylerim.	0,84
TDE 17. Müşterilerle etkileşimde bulunurken göstermek zorunda olduğum duyguları yaşamaya çalışırım.	0,90
TDE 18. Müşterilere göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için elimden gelen her şeyi yaparım.	0,86
TDE 19. Gerçekten hissetmediğim bir duyguyu göstermek istediğimde davranışlarıma daha fazla konsantre olmak zorundayım.	0,89

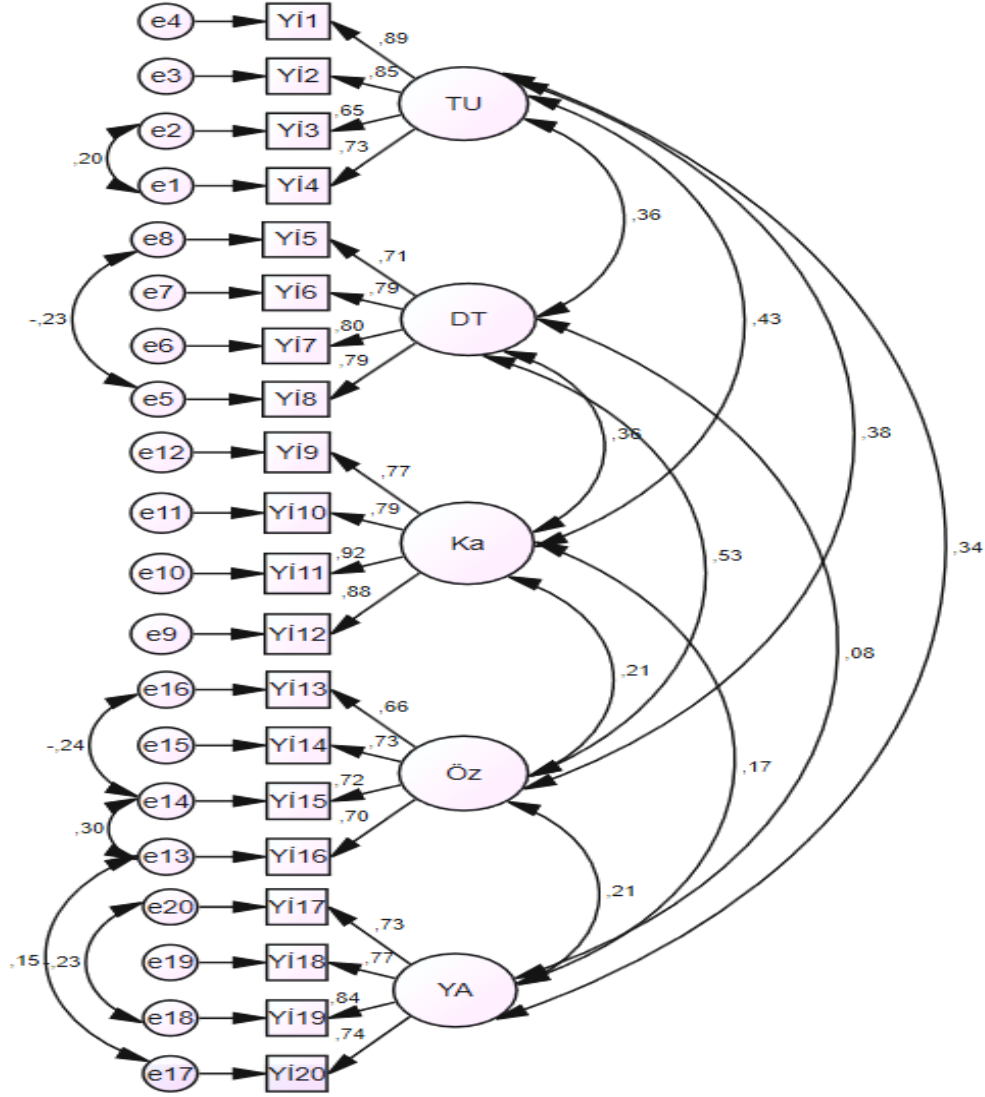
Bununla birlikte, her bir faktöre ilişkin faktör yükleri Tablo 20.'de ve turizmde duygusal emek ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model ise Şekil 14.'de verilmektedir. Görüldüğü üzere, faktör yükleri 0,77 ile 0,94 arasında değişkenlik göstermektedir. Sosyal bilimlerde faktör yüklerinin 0,50'den yüksek olması yeterli kabul edilmektedir.

Tablo 21. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Yenilikçi İklim Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
,072	,888	,915	,915	,882	,907	,858	668,335	3,819
RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
,064	,941	,935	,936	,908	,927	,886	542,987	3,213

Yenilikçi iklim ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine ilişkin yapısal denklem sonucu sonuçları (Structural Equation Modeling Results) incelenmiştir. $P=0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu, 20 maddeli ve beş alt boyutlu ölçeği doğruladığı ortaya konulmuştur (Tablo 21). Bununla birlikte, model için iyileştirme yapılarak uyumun azaldığı değerlere yönelik artık değerlerdeki yüksek kovaryanslar için yeni kovaryanslar sağlanmıştır (e1-e2; e5-e8; e14-e16; e18-e20). Tekrar edilen uyum değerleri hesaplamasında; RMSEA ,064; GFI ,908; AGFI ,886; CFI ,935; χ^2 ise 3,21 ($p=,000$) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir (Tablo 21).

Şekil 15. Yenilikçi İklim Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



TU: Takım uyumu, DT: Destekleyici teşvik, Ka: Kaynaklar, Öz: Özerklik, YA: Yeniliklere açıklık

Tablo 22. Yenilikçi İklim Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yükleri
Takım Uyum	
Yİ1.İşletmemizde takımlar kendilerini işlerine adanmışlardır.	0,89
Yİ 2.İşletmemizde insanlar iş arkadaşlarına güvenebileceklerini hissederler.	0,85
Yİ 3.İşletmemizde iletişim takımlar içinde özgür ve açıktır.	0,65
Yİ 4.İşletmemizde çalışanların faaliyetler ve yapılmaya çalışılan şeyler hakkında ortak bir vizyonu mevcuttur.	0,73
Destekleyici Teşvik	
Yİ 6.İşletmemizde insanlar yaratıcı çalışma yapmak için üstleri tarafından teşvik edildiklerini hissederler.	0,79
Yİ 7.İşletmemizde insanlar üst yönetimin kendilerine değer verdiğini ve yaptıkları işlere güvendiklerini düşünür.	0,80
Yİ 8.İşletmemizde amirler örgüt içinde ekiplerini destekler.	0,80
Yİ 5.İşletmemizde insanlar üstlerinin onlardan ne beklediğini önemser.	0,71
Kaynaklar	
Yİ 9. İşletmemizde insanlar işlerini yapmak için ihtiyacı olan bilgiye bu örgütte kolaylıkla erişebilir.	0,77
Yİ 10.İşletmemizde genelde insanlar iş için ihtiyaç duydukları kaynaklara erişebilir.	0,80
Yİ 11.İşletmemizde insanların işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmeleri çok kolaydır.	0,92
Yİ 12.İşletmemizde insanların işlerini verilen sürede yetiştirebilmeleri için fazladan çalışmaları gerekmez.	0,88
Özerklik	
Yİ 13.İşletmemizde insanlar kendi işleri üzerinde kontrollerinin olduğunu hisseder.	0,66
Yİ 14.İşletmemizde çalışanlar işlerini nasıl yapacakları hakkında karar verme özgürlüğüne sahiptir.	0,73
Yİ 15.İşletmemizde çalışanlar işlerini kendileri belirlerler.	0,72
Yİ 16. İşletmemizde insanlar işlerini yapma yolları hakkında söz sahibidirler.	0,70
Yeniliklere Açık	
Yİ 17.İşletmemizde insanlar başarısızlıkla sonuçlansa bile risk almaya teşvik edilmektedir.	0,72
Yİ 18. İşletmemizde genellikle yeni fikirlere direnç gösterilmez.	0,77
Yİ 19. İşletmemizde örgütsel değişiklikleri gerçekleştirmek çoğu zaman kolaydır.	0,84
Yİ 20. İşletmemizde yenilikçilik ödüllendirilir.	0,74

Bununla birlikte, her bir faktöre ilişkin faktör yükleri Tablo 22.'de ve yenilikçi iklim ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model ise Şekil 15.'de verilmektedir. Görüldüğü üzere, faktör yükleri 0,66 ile 0,92 arasında değişkenlik göstermektedir. Sosyal bilimlerde faktör yüklerinin 0,50'den yüksek olması yeterli kabul edilmektedir.

4.6.2. Demografik ve Tanımlayıcı bilgiler

Araştırma kapsamında istatistiki incelemelerin yapıldığı anket verileri katılımcı bilgileri kategorize edilerek incelenmiştir.

Tablo 23. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	236	43,1
	Erkek	312	56,9
Yaş	18-25	18	3,3
	26-35	324	59,1
	36-45	167	30,5
	46-55	25	4,6
	56 ve üstü	14	2,6
Medeni durum	Evli	305	55,7
	Bekar	243	44,3
Eğitim durumu	Lise ve altı	265	48,3
	Lisans ve lisansüstü	283	51,7
Aldığınız eğitim turizme yönelik ise	Hayır	421	76,8
	Lise	48	8,8
	Üniversite	79	14,4
Aylık gelir	1999 TL ve altı	87	15,9
	2000-2499 TL	156	28,5
	2500-2999 TL	60	10,9
	3000-3499 TL	186	33,9
	3500 TL ve üstü	59	10,8
Toplam		548	100,0

Tablo 23 incelendiğinde, araştırmaya katılanların %56,9'unun erkek, %43,1'inin kadın olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük bir oranı 26-35 (%59,1) ve 36-45 (%30,5) yaş gruplarında yer almaktadır. Evli katılımcıların oranı %55,7 bekar katılımcıların oranı ise %44,3'tür. Katılımcıların büyük bir oranı lise (%47,4) ve

üniversite (%49,8) mezunudur. Katılımcıların büyük bir oranının almış olduğu eğitim turizm ile ilgili değildir (%76,8). Katılımcıların aylık gelirlerine göre incelendiğinde, aylık geliri; 1500-1999 TL ve altında olanların oranı %15,9; 2000-2499 TL olanların oranı %28,5; 2500-2999 TL olanların oranı %10,9; 3000-3499 TL olanların oranı %33,9 ve 3500 TL ve üzeri olanların oranı ise %10,8'dir.

Tablo 24. Katılımcıların Çalıştığı İşletmeler ile İlgili Bilgiler

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Çalıştığınız departman	Ön büro	85	15,5
	Yiyecek-içecek bölümü	148	27,0
	Kat hizmetleri bölümü	46	8,4
	Muhasebe	26	4,7
	Satış pazarlama bölümü	88	16,1
	Teknik hizmetler bölümü	50	9,1
	Satın alma bölümü	35	6,4
	İnsan kaynakları	59	10,8
	Diğer	11	2,0
Unvan/Statü	Yönetici	91	16,5
	Çalışan	457	83,5
Çalıştığınız işletmenin yapısı	Bağımsız otel işletmesi	220	40,1
	Ulusal zincir işletme	254	46,4
	Uluslararası zincir işletme	74	13,5
Deneyim süresi	4 yıl ve altı	120	21,9
	5-7 yıl	258	47,1
	8 yıl ve üstü	170	31,0
Toplam		548	100,0

Tablo 24 incelendiğinde, çalıştığı işletmede ön büro bölümünde çalışan katılımcıların oranı %15,5; yiyecek-içecek bölümünde çalışan katılımcıların oranı %27,0; kat hizmetleri bölümünde çalışan katılımcıların oranı %8,4; muhasebe bölümünde çalışan katılımcıların oranı %4,7; satış pazarlama bölümünde çalışan katılımcıların oranı %16,1; teknik hizmetler bölümünde çalışan katılımcıların oranı %9,1; satın alma bölümünde çalışan katılımcıların oranı %6,4; insan kaynakları bölümünde çalışan katılımcıların oranı ise %10,8 olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların büyük bir oranı çalışan (%83,4) olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların çalıştığı bağımsız otel işletmelerinin oranı %40,1; ulusal zincir işletmelerinin oranı %46,4 ve

uluslararası zincir işletmelerinin oranı ise %13,5'dir. Katılımcıların büyük bir oranının deneyim süresi 5-7 yıl (%47,1) ve 8 yıl ve üstü (%31,0) arasında bulunmaktadır.

4.6.3. Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın değişkenlerinin korelasyon katsayılarına bakıldığında vizyon yaratma ile yapısal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.424$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile bilişsel sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.418$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile ilişkisel sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.424$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.530$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile insan sermayesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.430$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile yapısal entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.295$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile ilişkisel entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.320$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.460$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile yüzeysel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.181$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile samimi davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.101$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile derin davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.141$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile duygusal emek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.180$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.255$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile destekleyici teşvik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.220$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.234$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.197$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile yeniliklere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.215$; $p<0.05$), vizyon yaratma ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.460$; $p<0.05$) bir ilişki vardır.

Tablo 25. Lider Etkinliği Analizi, Sosyal Sermaye, Entelektüel Sermaye, Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Ölçeklerinden Elde Edilen Sonuçlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

	VY	İK	VUK	Sİ	SU	TO	LE	YS	BSS	İSS	SS	İS	YES	İES	ES	YD	SD	DD	TDE	TU	DT	Ka	Öz	YA	Yİ
VY	1																								
İK	,426**	1																							
VUK	,545**	,324**	1																						
Sİ	,351**	,336**	,366**	1																					
SU	,398**	,405**	,439**	,348**	1																				
TO	,368**	,412**	,357**	,397**	,149**	1																			
LE	,894**	,700**	,693**	,524**	,569**	,580**	1																		
YS	,424**	,363**	,345**	,379**	,411**	,236**	,505**	1																	
BSS	,418**	,367**	,345**	,274**	,335**	,338**	,502**	,486**	1																
İSS	,424**	,402**	,343**	,238**	,302**	,318**	,506**	,411**	,423**	1															
SS	,530**	,479**	,432**	,362**	,429**	,375**	,633**	,754**	,734**	,859**	1														
İS	,430**	,427**	,312**	,297**	,293**	,398**	,526**	,436**	,570**	,502**	,627**	1													
YES	,295**	,312**	,302**	,262**	,332**	,150**	,381**	,516**	,354**	,400**	,530**	,301**	1												
İES	,320**	,418**	,291**	,273**	,290**	,341**	,448**	,341**	,501**	,429**	,528**	,663**	,148**	1											
ES	,460**	,505**	,393**	,362**	,395**	,395**	,593**	,559**	,626**	,582**	,735**	,883**	,608**	,793**	1										
YD	-,181**	-,105*	-,128**	-,021	-,071	-,219**	-,195**	-,111**	-,151**	-,185**	-,195**	-,267**	-,034	-,215**	-,232**	1									
SD	-,101*	-,009	,012	-,056	-,068	,047	-,061	-,162**	,024	,093*	,002	,034	-,099*	,085*	,012	,451**	1								
DD	-,141**	-,093*	-,040	-,041	-,075	-,121**	-,141**	-,088*	-,088*	-,017	-,069	-,097*	-,083	-,021	-,090*	,554**	,583**	1							
TDE	-,180**	-,100*	-,083	-,041	-,086*	-,161**	-,179**	-,130**	-,115**	-,085*	-,133**	-,177**	-,076	-,104*	-,160**	,866**	,704**	,876**	1						
TU	,255**	,207**	,225**	,164**	,167**	,254**	,307**	,272**	,331**	,392**	,429**	,398**	,200**	,367**	,425**	-,368**	-,013	-,062	-,221**	1					
DT	,220**	,266**	,191**	,236**	,273**	,125**	,295**	,356**	,335**	,158**	,326**	,255**	,326**	,256**	,360**	-,007	,038	,044	,025	,301**	1				
Ka	,234**	,198**	,237**	,252**	,324**	,094*	,294**	,492**	,298**	,233**	,407**	,216**	,367**	,215**	,340**	-,047	-,097*	-,025	-,055	,368**	,321**	1			
Öz	,197**	,271**	,227**	,157**	,260**	,202**	,295**	,215**	,373**	,296**	,366**	,343**	,242**	,336**	,402**	-,168**	,040	-,038	-,097*	,340**	,451**	,168**	1		
YA	,215**	,226**	,208**	,038	,071	,251**	,267**	,045	,219**	,359**	,292**	,336**	,001	,285**	,282**	-,216**	,106*	,005	-,088*	,288**	,082	,132**	,192**	1	
Yİ	,350**	,367**	,340**	,263**	,342**	,288**	,455**	,427**	,485**	,447**	,565**	,481**	,352**	,453**	,562**	-,244**	,027	-,021	-,130**	,694**	,678**	,616**	,671**	,546**	1

P<0.05*, p<0.01**

VY: Vizyon yaratma, İK: İzleyici kazanma, VUK: Vizyonu uygulamaya koyma, Sİ: Süreci izleme, SU: Sonuca ulaşma, TO: Takım oyunu, LE: Liderlik etkinliği, YS: Yapısal sermaye, BSS: Bilişsel sosyal sermaye, İSS: İlişkisel sosyal sermaye, SS: Sosyal sermaye, İS: İnsan sermayesi, YES: İlişkisel entelektüel sermaye, İES: İlişkisel entelektüel sermaye, ES: Entelektüel sermaye, YD: Yüzeysel davranış, SD: Samimi davranış, DD: Derin davranış, TDE: Turizmde duygusal emek, TU: Takım uyumu, DT: Destekleyici teşvik, Ka: Kaynaklar, Öz: Özerklik, YA: Yeniliklere açıklık, Yİ: Yenilikçi iklim

İzleyici kazanma ile yapısal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.363$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile bilişsel sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.367$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile ilişkisel sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.402$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.479$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile insan sermayesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.427$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile yapısal entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.312$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile ilişkisel entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.418$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.505$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile yüzeysel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.105$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile derin davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.093$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile duygusal emek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.100$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.207$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile destekleyici teşvik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.266$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.198$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.271$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile yeniliklere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.226$; $p<0.05$), izleyici kazanma ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.367$; $p<0.05$) bir ilişki vardır.

Vizyonu uygulamaya koyma ile yapısal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.345$; $p<0.05$), vizyonu uygulamaya koyma ile bilişsel sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.345$; $p<0.05$), vizyonu uygulamaya koyma ile ilişkisel sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.343$; $p<0.05$), vizyonu uygulamaya koyma ile sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.432$; $p<0.05$), vizyonu uygulamaya koyma ile insan sermayesi arasında istatistiksel olarak anlamlı

ve pozitif yönlü ($r=0.312$; $p<0.05$), vizyonu uygulamaya koyma ile yapısal entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.302$; $p<0.05$), vizyonu uygulamaya koyma ile ilişkisel entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.291$; $p<0.05$), vizyonu uygulamaya koyma ile entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.393$; $p<0.05$), vizyonu uygulamaya koyma ile yüzeysel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.128$; $p<0.05$), vizyonu uygulamaya koyma ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.225$; $p<0.05$), vizyonu uygulamaya koyma ile destekleyici teşvik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.191$; $p<0.05$), vizyonu uygulamaya koyma ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.237$; $p<0.05$), vizyonu uygulamaya koyma ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.127$; $p<0.05$), vizyonu uygulamaya koyma ile yeniliklere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.208$; $p<0.05$), vizyonu uygulamaya koyma ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.340$; $p<0.05$) bir ilişki vardır.

Süreci izleme ile yapısal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.379$; $p<0.05$), süreci izleme ile bilişsel sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.274$; $p<0.05$), süreci izleme ile ilişkisel sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.238$; $p<0.05$), süreci izleme ile sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.362$; $p<0.05$), süreci izleme ile insan sermayesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.297$; $p<0.05$), süreci izleme ile yapısal entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.262$; $p<0.05$), süreci izleme ile ilişkisel entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.273$; $p<0.05$), süreci izleme ile entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.362$; $p<0.05$), süreci izleme ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.164$; $p<0.05$), süreci izleme ile destekleyici teşvik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.236$; $p<0.05$), süreci izleme ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.252$; $p<0.05$), süreci izleme ile

özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.157$; $p<0.05$), süreci izleme ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.263$; $p<0.05$) bir ilişki vardır.

Sonuca ulaşma ile yapısal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.411$; $p<0.05$), sonuca ulaşma ile bilişsel sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.335$; $p<0.05$), sonuca ulaşma ile ilişkisel sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.302$; $p<0.05$), sonuca ulaşma ile sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.429$; $p<0.05$), sonuca ulaşma ile insan sermayesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.293$; $p<0.05$), sonuca ulaşma ile yapısal entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.332$; $p<0.05$), sonuca ulaşma ile ilişkisel entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.290$; $p<0.05$), sonuca ulaşma ile entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.395$; $p<0.05$), sonuca ulaşma ile duygusal emek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.086$; $p<0.05$), sonuca ulaşma ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.167$; $p<0.05$), sonuca ulaşma ile destekleyici teşvik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.273$; $p<0.05$), sonuca ulaşma ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.324$; $p<0.05$), sonuca ulaşma ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.260$; $p<0.05$), sonuca ulaşma ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.342$; $p<0.05$) bir ilişki vardır.

Takım oyunu ile yapısal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.236$ $p<0.05$), takım oyunu ile bilişsel sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.338$; $p<0.05$), takım oyunu ile ilişkisel sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.318$; $p<0.05$), takım oyunu ile sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.375$; $p<0.05$), takım oyunu ile insan sermayesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.398$; $p<0.05$), takım oyunu ile yapısal entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.150$; $p<0.05$), takım oyunu ile

ilişkisel entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.341$; $p<0.05$), takım oyunu ile entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.395$; $p<0.05$), takım oyunu ile yüzeysel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.219$; $p<0.05$), takım oyunu ile derin davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.121$; $p<0.05$), takım oyunu ile duygusal emek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.161$; $p<0.05$), takım oyunu ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.254$; $p<0.05$), takım oyunu ile destekleyici teşvik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.125$; $p<0.05$), takım oyunu ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.094$; $p<0.05$), takım oyunu ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.202$; $p<0.05$), takım oyunu ile yeniliklere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.251$; $p<0.05$), takım oyunu ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.288$; $p<0.05$) bir ilişki vardır.

Liderlik davranışı ile yapısal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.505$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile bilişsel sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.502$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile ilişkisel sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.506$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.633$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile insan sermayesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.526$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile yapısal entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.381$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile ilişkisel entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.448$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.593$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile yüzeysel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.195$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile derin davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.141$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile duygusal emek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.179$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.307$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile destekleyici teşvik

arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.295$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.294$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.295$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile yeniliklere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.267$; $p<0.05$), liderlik davranışı ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.455$; $p<0.05$) bir ilişki vardır.

Yapısal sosyal sermaye ile insan sermayesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.436$; $p<0.05$), yapısal sosyal sermaye ile yapısal entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.516$; $p<0.05$), yapısal sosyal sermaye ile ilişkisel entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.341$; $p<0.05$), yapısal sosyal sermaye ile entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.559$; $p<0.05$), yapısal sosyal sermaye ile yüzeysel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.111$; $p<0.05$), yapısal sosyal sermaye ile samimi davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.162$; $p<0.05$), yapısal sosyal sermaye ile derin davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.088$; $p<0.05$), yapısal sosyal sermaye ile duygusal emek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.130$; $p<0.05$), yapısal sosyal sermaye ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.272$; $p<0.05$), yapısal sosyal sermaye ile destekleyici teşvik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.356$; $p<0.05$), yapısal sosyal sermaye ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.492$; $p<0.05$), yapısal sosyal sermaye ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.215$; $p<0.05$), yapısal sosyal sermaye ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.427$; $p<0.05$) bir ilişki vardır.

Bilişsel sosyal sermaye ile insan sermayesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.570$; $p<0.05$), bilişsel sosyal sermaye ile yapısal entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.354$; $p<0.05$), bilişsel sosyal sermaye ile ilişkisel entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.501$; $p<0.05$), bilişsel sosyal sermaye ile entelektüel

sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.626$ $p<0.05$), bilişsel sosyal sermaye ile yüzeysel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.151$; $p<0.05$), bilişsel sosyal sermaye ile derin davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.088$; $p<0.05$), bilişsel sosyal sermaye ile duygusal emek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.115$; $p<0.05$), bilişsel sosyal sermaye ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.331$; $p<0.05$), bilişsel sosyal sermaye ile destekleyici teşvik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.335$; $p<0.05$), bilişsel sosyal sermaye ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.298$; $p<0.05$), bilişsel sosyal sermaye ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.373$; $p<0.05$), bilişsel sosyal sermaye ile yeniliklere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.219$; $p<0.05$), bilişsel sosyal sermaye ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.485$; $p<0.05$) bir ilişki vardır.

İlişkisel sosyal sermaye ile insan sermayesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.502$; $p<0.05$), ilişkisel sosyal sermaye ile yapısal entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.400$; $p<0.05$), ilişkisel sosyal sermaye ile ilişkisel entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.429$; $p<0.05$), ilişkisel sosyal sermaye ile entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.582$; $p<0.05$), ilişkisel sosyal sermaye ile yüzeysel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.185$; $p<0.05$), ilişkisel sosyal sermaye ile samimi davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.093$; $p<0.05$), ilişkisel sosyal sermaye ile duygusal emek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.085$; $p<0.05$), ilişkisel sosyal sermaye ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.392$; $p<0.05$), ilişkisel sosyal sermaye ile destekleyici teşvik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.158$; $p<0.05$), ilişkisel sosyal sermaye ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.233$; $p<0.05$), ilişkisel sosyal sermaye ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.296$; $p<0.05$), ilişkisel sosyal sermaye ile yeniliklere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif

yönlü ($r=0.359$; $p<0.05$), ilişkisel sosyal sermaye ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.447$; $p<0.05$) bir ilişki vardır.

Sosyal sermaye ile insan sermayesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.627$; $p<0.05$), sosyal sermaye ile yapısal entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.530$; $p<0.05$), sosyal sermaye ile ilişkisel entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.528$; $p<0.05$), sosyal sermaye ile entelektüel sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.735$; $p<0.05$), sosyal sermaye ile yüzeysel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.195$; $p<0.05$), sosyal sermaye ile duygusal emek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.133$; $p<0.05$), sosyal sermaye ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.429$; $p<0.05$), sosyal sermaye ile destekleyici teşvik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.326$; $p<0.05$), sosyal sermaye ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.407$; $p<0.05$), sosyal sermaye ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.366$; $p<0.05$), sosyal sermaye ile yeniliklere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.292$; $p<0.05$), sosyal sermaye ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.565$; $p<0.05$) bir ilişki vardır.

İnsan sermayesi ile yüzeysel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.267$; $p<0.05$), insan sermayesi ile derin davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.097$; $p<0.05$), insan sermayesi ile duygusal emek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.177$; $p<0.05$), insan sermayesi ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.398$; $p<0.05$), insan sermayesi ile destekleyici teşvik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.255$; $p<0.05$), insan sermayesi ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.216$; $p<0.05$), insan sermayesi ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.343$; $p<0.05$), insan sermayesi ile yeniliklere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.336$; $p<0.05$), insan sermayesi ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.481$; $p<0.05$) bir ilişki vardır. Yapısal entelektüel

sermaye ile samimi davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.099$; $p<0.05$), yapısal entelektüel sermaye ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.200$; $p<0.05$), yapısal entelektüel sermaye ile destekleyici teşvik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.326$; $p<0.05$), yapısal entelektüel sermaye ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.367$; $p<0.05$), yapısal entelektüel sermaye ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.242$; $p<0.05$), yapısal entelektüel sermaye ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.352$; $p<0.05$) bir ilişki vardır.

İlişkisel entelektüel sermaye ile yüzeysel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.215$; $p<0.05$), ilişkisel entelektüel sermaye ile samimi davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.085$; $p<0.05$), ilişkisel entelektüel sermaye ile duygusal emek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.104$; $p<0.05$), ilişkisel entelektüel sermaye ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.367$; $p<0.05$), ilişkisel entelektüel sermaye ile destekleyici teşvik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.256$; $p<0.05$), ilişkisel entelektüel sermaye ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.215$; $p<0.05$), ilişkisel entelektüel sermaye ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.336$; $p<0.05$), ilişkisel entelektüel sermaye ile yeniliklere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.285$; $p<0.05$), ilişkisel entelektüel sermaye ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.453$; $p<0.05$) bir ilişki vardır. Entelektüel sermaye ile yüzeysel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.232$; $p<0.05$), entelektüel sermaye ile derin davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.090$; $p<0.05$), entelektüel sermaye ile duygusal emek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.160$; $p<0.05$), entelektüel sermaye ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.425$; $p<0.05$), entelektüel sermaye ile destekleyici teşvik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.360$; $p<0.05$), entelektüel sermaye ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.340$; $p<0.05$), entelektüel sermaye ile özerklik arasında istatistiksel

olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.402$; $p<0.05$), entelektüel sermaye ile yeniliklere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.282$; $p<0.05$), entelektüel sermaye ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.562$; $p<0.05$) bir ilişki vardır.

Yüzeysel davranış ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.368$; $p<0.05$), yüzeysel davranış ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.168$; $p<0.05$), yüzeysel davranış ile yeniliklere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.216$; $p<0.05$), yüzeysel davranış ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.244$; $p<0.05$) bir ilişki vardır. Samimi davranış ile kaynaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.097$; $p<0.05$), samimi davranış ile yeniliklere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=-0.106$; $p<0.05$) bir ilişki vardır. Duygusal emek ile takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.221$; $p<0.05$), duygusal emek ile özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.097$; $p<0.05$), duygusal emek ile yeniliklere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.088$; $p<0.05$), duygusal emek ile yenilikçi iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.130$; $p<0.05$) bir ilişki vardır.

4.6.4. Temel Hipotezlerin Sorgulanması

Araştırma kapsamında sorgulanan liderlik davranışı, sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklim ilişkileri ile liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolüne ilişkin hipotezlerin sayıltıları araştırma hipotezleri kısmında verilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak oluşturulan hipotezler iki kategoride ele alınarak sorgulanmıştır. İstatistiki inceleme sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

Araştırmada liderlik davranışının sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisi ile sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinin incelenmesi için yapısal eşitlik modellemesinde oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H₁: Liderlik davranışı sosyal sermayeyi olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₂: Liderlik davranışı entelektüel sermayeyi olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₃: Liderlik davranışı duygusal emeği olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₄: Liderlik davranışı yenilikçi iklimi olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₅: Sosyal sermaye duygusal emeği olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

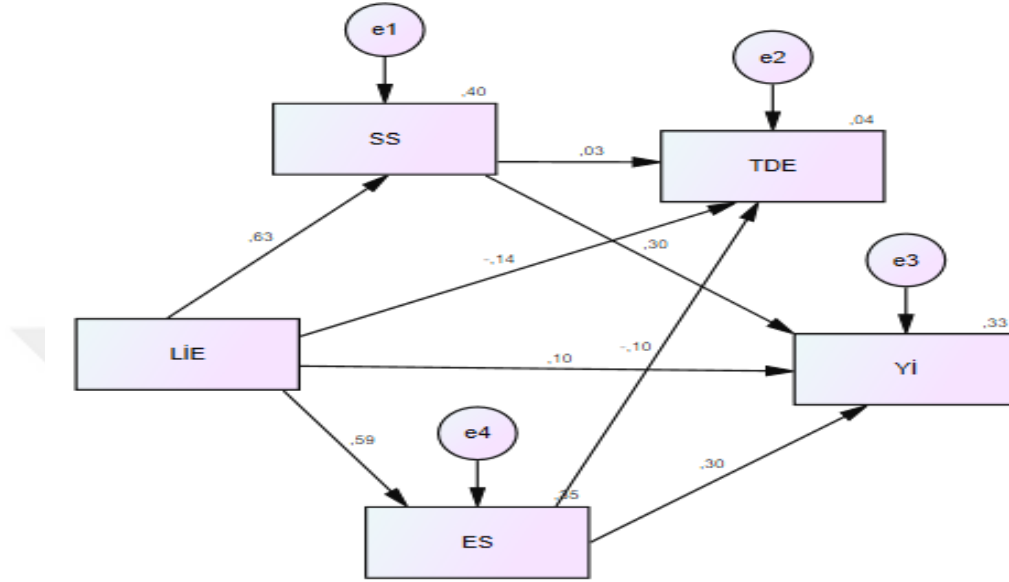
H₆: Sosyal sermaye yenilikçi iklimi olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₇: Entelektüel sermaye duygusal emeği olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₈: Entelektüel sermaye yenilikçi iklimi olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Bu bölümde hipotez ve hipotez test sonuçlarının desteklenip desteklenmediği anlatılacaktır. Şekil 16.'da SPSS- AMOS ile çizilen yol analizi modeli gösterilmektedir. Şekilde gösterilen β değerleri standardize edilmiş değerler olup, hipotez test sonuçları Tablo 26.'da gösterildiği gibidir. Değişkenlerin arasındaki ilişkilerin ölçülmesi için korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Bununla birlikte, korelasyon katsayılarının modeldeki diğer değişkenlerden etkilenebilmektedir. Bu yüzden Sewal Wright geliştirdiği Yol Analizinden (Wright S., 1960) faydalanılmıştır. Yol (path) analizi korelasyon katsayısındaki diğer değişkenlerle ilişkilerden kaynaklanmakta olan kısımların belirlenmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla değişkenlerin arasındaki nedensellik bağlarının önem ve büyüklüğünün tahmin edilerek belirlenmesine imkan tanımaktadır.

Şekil 16. Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Analizi Hipotez Sorgulaması Sonuçları



H₁ hipotezi, liderlik davranışının sosyal sermayeyi pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,633 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₂ hipotezi, liderlik davranışının entelektüel sermayeyi pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,593 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₃ hipotezi, liderlik davranışının duygusal emeği pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı -0,138 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez reddedilmiştir.

H₄ hipotezi, liderlik davranışının yenilikçi iklimi pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,104 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₅ hipotezi, sosyal sermayenin duygusal emeği pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,027 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez reddedilmiştir.

H₆ hipotezi, entelektüel sermayenin duygusal emeği pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı -0,097 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez reddedilmiştir.

H₇ hipotezi, sosyal sermayenin yenilikçi iklimi pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,296 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₈ hipotezi, entelektüel sermayenin yenilikçi iklimi pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,300 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 26. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez İlişkileri	Standart		Kabul/Ret
	β	p	
H1: Liderlik Davranışı → Sosyal Sermaye	0,633	0,000	Kabul
H2: Liderlik Davranışı → Entelektüel Sermaye	0,593	0,000	Kabul
H3: Liderlik Davranışı → Duygusal Emek	-0,138	0,026	Ret
H4: Liderlik Davranışı → Yenilikçi İklim	0,104	0,045	Kabul
H5: Sosyal Sermaye → Duygusal Emek	0,027	0,623	Ret
H6: Sosyal Sermaye → Yenilikçi İklim	0,296	0,000	Kabul
H7: Entelektüel Sermaye → Duygusal Emek	-0,097	0,062	Ret
H8: Entelektüel Sermaye → Yenilikçi İklim	0,300	0,000	Kabul
X ² /df= 1,956 GFI= 0,968 CFI=0,974 AGFI=			
0,953 NFI= 0,967 IFI= 0,959 RMSEA=0,042			

Kurulan yapısal eşitlik modelinin uygunluğu test etmek için uyum indeksleri kullanılmıştır. Uyum indeksleri $\chi^2 = 1,956$; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) = 0,974, artımsal uyum indeksi (IFI) = 0,959 ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) = 0,042 olarak elde edilmişlerdir. Bu sonuçlar, kurulan modelin uygun olduğunu göstermektedir.

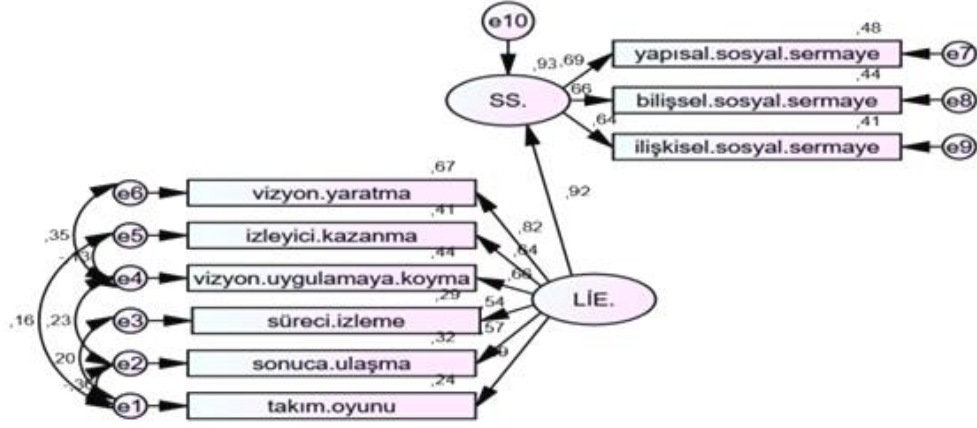
Tablo 27. İyi Uyum Değerleri

	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
İyi Uyum Değerleri*	≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*	≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

* **Kaynak:** Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011: 37). $p > .05$, X^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness of Fit. Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=RootMeanSquareError of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

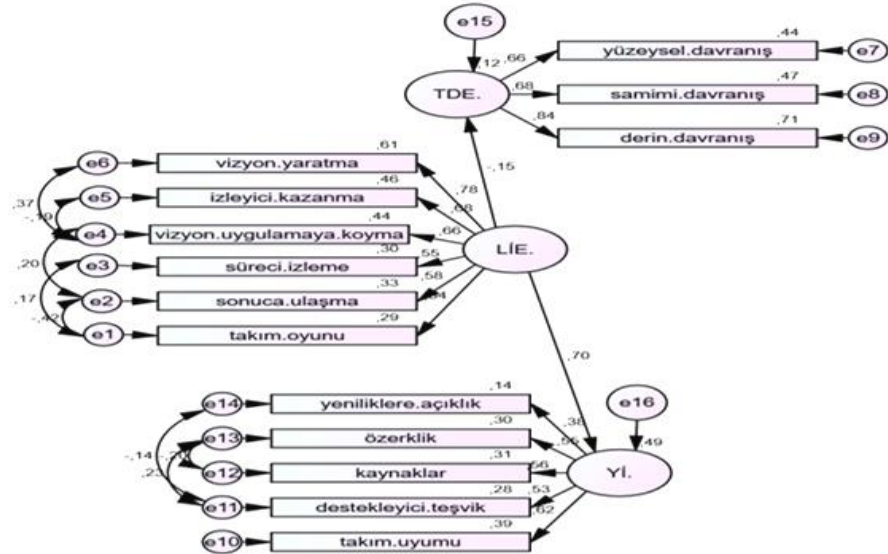
Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen H₉: “Lider davranışı ile duygusal emek ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolü bulunmaktadır.” Hipotezini test etmek için, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Baron ve Kenny, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç durumun karşılanması gerektiğini belirtmiştir: i) Bağımsız değişkenin (liderlik davranışı) aracı değişken (sosyal sermaye) üzerinde bir etkisi olmalıdır; ii) Bağımsız değişkenin (liderlik davranışı) bağımlı değişken (duygusal emek ve yenilikçi iklim) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır; iii) Aracı değişken (sosyal sermaye) ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin (liderlik davranışı) bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin (sosyal sermaye) de bağımlı değişken (duygusal emek ve yenilikçi iklim) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Bu bilgiler ışığında belirtilen durumları test etmek için üç ayrı yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Şekil 17. Lider Davranışının Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen YEM Modeli, $\chi^2=91,721$; Sd=20



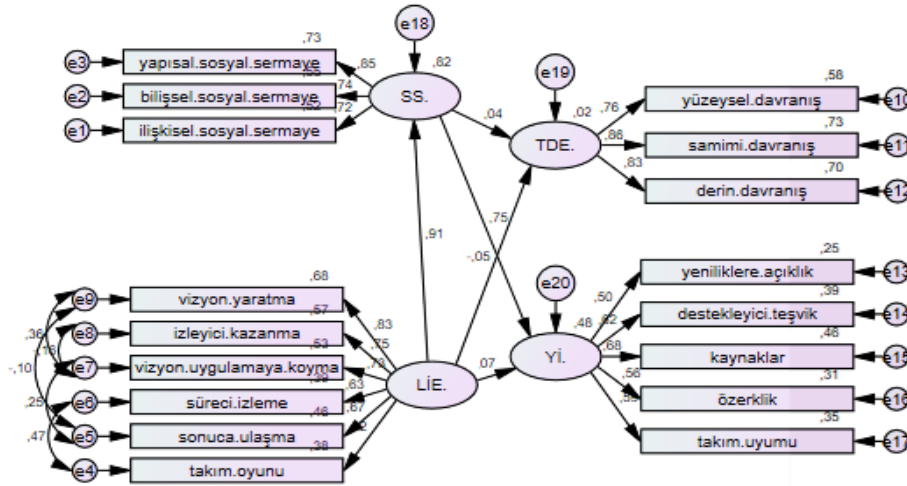
Şekil 17.'deki modelde, Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği birinci durum incelenmiştir. Modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum değerleri (χ^2 /sd=4,586; $p<0,05$; RMSEA=0,073; NFI= 0,953; CFI=0,963; IFI= 0,963; GFI=0,966; AGFI=0,924) modelin iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir. Modelde, lider davranışının entelektüel sermaye üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,925$; $t=10,072$; $p<0,05$). Bu sonuçlara göre, Baron ve Kenny'nin belirttiği birinci durumun karşılandığı anlaşılmıştır.

Şekil 18. Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen YEM Modeli, $\chi^2=306,458$; Sd=67



Şekil 18.'deki modelde, Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği ikinci durum test edilmiştir. Modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum değerleri ($\chi^2/sd=4,574$; $p<0,05$; RMSEA=0,073; NFI= 0,852; CFI=0,869; IFI= 0,856; GFI=0,895; AGFI=0,835) modelin iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir. Modelde liderlik davranışının yenilikçi iklim ($\beta=0,698$; $t=8,328$; $p<0,05$) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı, duygusal emek ($\beta=-0,154$; $t=-3,164$; $p<0,05$) üzerinde ise negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Liderlik davranışı; duygusal emeğin %12'sini ve yenilikçi iklimdeki değişimin ise %49'unu açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, Baron ve Kenny'nin belirttiği ikinci durumun da karşılandığı anlaşılmıştır.

Şekil 19. Lider Davranışı İle Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Arasındaki İlişkide Sosyal Sermayenin Aracılık Rolünü Test Etmek İçin Geliştirilen YEM Modeli, $\chi^2=348,480$; Sd=109



Şekil 19'daki modelde, lider davranışı bağımsız değişken; duygusal emek ve yenilikçi iklim bağımlı değişken; sosyal sermaye ise aracı değişken olarak yer almaktadır. Bu model test edilerek Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği üçüncü durum incelenmiştir. Modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum değerleri ($\chi^2/sd=3,197$; $p<0,05$; RMSEA=0,063; NFI= 0,825; CFI=0,876; IFI= 0,852; GFI=0,909; AGFI=0,872) modelin genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir. Modelin test edilmesi ile elde edilen yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 78.'de gösterilmiştir.

Tablo 28. Aracılık Testi Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları

Aracılık Modeli	Direk Etki (Aracı olmadan)	Direk Etki (Aracı ile birlikte)	Dolaylı Etki ^a	Sonuç
LD --->SS ---> DE	-0,154***	-0,045 (ad)	-0,109**	SS Tam Aracı
LD --->SS ---> Yİ	0,698***	0,069 (ad)	0,629**	SS Tam Aracı

** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; ad: anlamlı değil; LD: Liderlik Davranışı, SS: Sosyal Sermaye, DE: Duygusal Emek, Yİ: Yenilikçi İklim

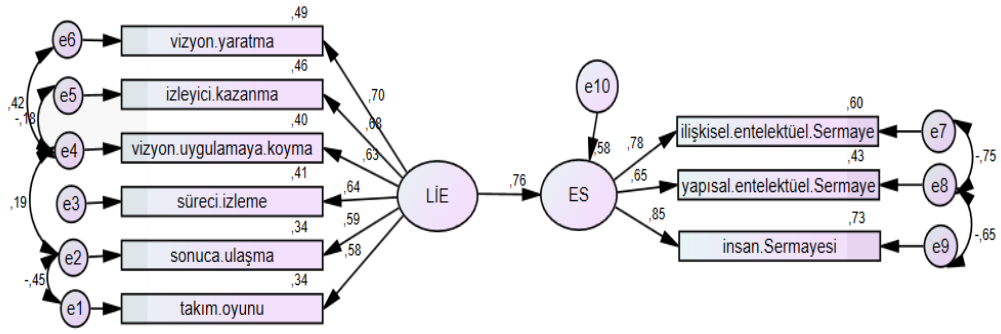
Tablo 28 incelendiğinde, sosyal sermaye, Şekil 2’deki modele aracı değişken olarak eklendiğinde; liderlik davranışının duygusal emek ($\beta = -0,045$; $t = -0,284$; $p > 0,05$) ve yenilikçi iklim ($\beta = 0,069$; $t = 0,417$; $p > 0,05$) üzerindeki doğrudan etkileri bir miktar azalmıştır. Bu durumda, liderlik davranışının duygusal emek ($\beta = -0,109$; $p < 0,01$) ve yenilikçi iklim ($\beta = 0,629$; $p < 0,01$) üzerindeki etkilerinin bir kısmının sosyal sermaye üzerinden gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklim üzerindeki doğrudan etkilerinin azalması ve doğrudan etkilerinin istatistiksel olarak anlamsızlaşması; liderlik davranışı ile duygusal emek ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkide sosyal sermayenin tam aracılık rolünün bulunduğunu göstermiştir. Bu sonuçlara göre, H_9 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgular dikkate alınarak, daha iyi bir model geliştirmek için, başlangıç modelinde birtakım modifikasyonlar gerçekleştirilmiştir. Modifikasyon sonucunda elde edilen yeni modelde, liderlik davranışı bağımsız değişken, sosyal sermaye aracı değişken, duygusal emek ve yenilikçi iklim ise bağımlı değişken olarak modelde yer almıştır. Bu şekilde test edilen modelin iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu gözlenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen H_{10} : “Lider davranışı ile duygusal emek ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkide entelektüel sermayenin aracılık rolü bulunmaktadır.” Hipotezini test etmek için, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Baron ve Kenny, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç durumun karşılanması gerektiğini belirtmiştir: i) Bağımsız değişkenin (liderlik davranışı) aracı değişken (entelektüel sermaye) üzerinde bir etkisi olmalıdır;

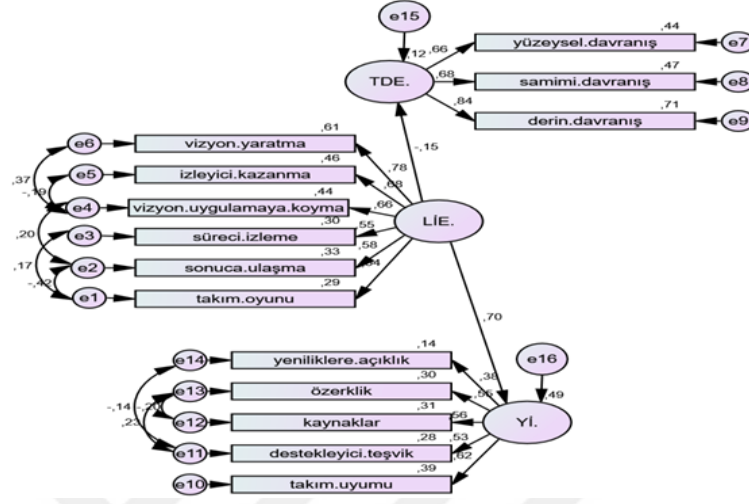
ii) Bağımsız değişkenin (liderlik davranışı) bağımlı değişken (duygusal emek ve yenilikçi iklim) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır; iii) Aracı değişken (entelektüel sermaye) ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin (liderlik davranışı) bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin (entelektüel sermaye) de bağımlı değişken (duygusal emek ve yenilikçi iklim) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Bu bilgiler ışığında belirtilen durumları test etmek için üç ayrı yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Şekil 20. Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen YEM Modeli, $\chi^2=119,817$; Sd=27



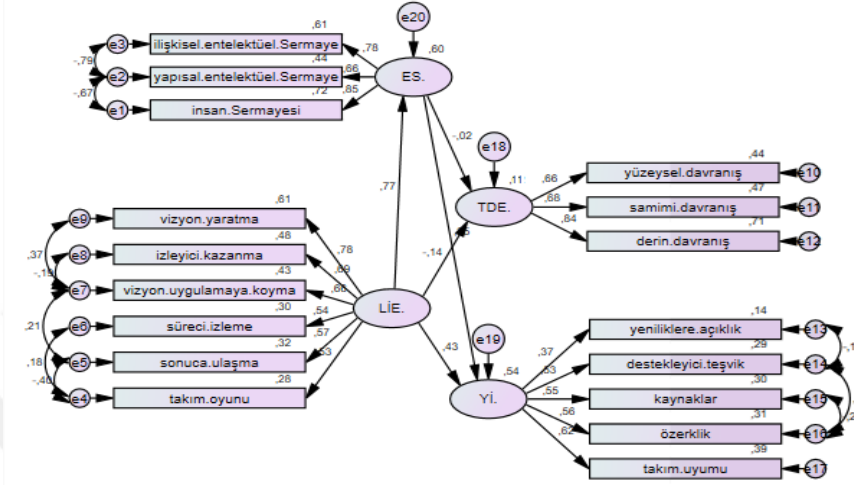
Şekil 20.'deki modelde, Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği birinci durum incelenmiştir. Modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum değerleri ($\chi^2/sd=4,438$; $p<0,05$; RMSEA=0,079; NFI= 0,938; CFI=0,951; IFI= 0,952; GFI=0,954; AGFI=0,923) modelin iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir. Modelde, liderlik davranışının entelektüel sermaye üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,763$; $t=20,938$; $p<0,05$). Lider davranışı, entelektüel sermayedeki değişimin yaklaşık %58'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, Baron ve Kenny'nin belirttiği birinci durumun karşılandığı anlaşılmıştır.

Şekil 21. Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen YEM Modeli, $\chi^2=306,458$; Sd=67



Şekil 21.'deki modelde, Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği ikinci durum test edilmiştir. Modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum değerleri ($\chi^2/sd=4,574$; $p<0,05$; RMSEA=0,073; NFI= 0,852; CFI=0,869; IFI= 0,856; GFI=0,895; AGFI=0,835) modelin iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir. Modelde lider davranışı analizinin yenilikçi iklim ($\beta=0,698$; $t=8,328$; $p<0,05$) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı, duygusal emek ($\beta=-0,154$; $t=-3,164$; $p<0,05$) üzerinde ise negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Liderlik davranışı; duygusal emeğin %12'sini ve yenilikçi iklimdeki değişimin ise %49'unu açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, Baron ve Kenny'nin belirttiği ikinci durumun da karşılandığı anlaşılmıştır.

Şekil 22. Liderlik Davranışı İle Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Arasındaki İlişkide Entelektüel Sermayenin Aracılık Rolünü Test Etmek İçin Geliştirilen YEM Modeli, $\chi^2=429,312$; Sd=104



Şekil 22.'deki modelde, lider davranışı analizi bağımsız değişken; duygusal emek ve yenilikçi iklim bağımlı değişken; entelektüel sermaye ise aracı değişken olarak yer almaktadır. Bu model test edilerek Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği üçüncü durum incelenmiştir. Modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum değerleri ($\chi^2/sd=4,128$; $p<0,05$; RMSEA=0,071; NFI= 0,840; CFI=0,893; IFI= 0,866; GFI=0,877; AGFI=0,859) modelin genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir. Modelin test edilmesi ile elde edilen yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 29.'da gösterilmiştir.

Tablo 29. Aracılık Testi Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları

Aracılık Modeli	Direk Etki (Aracı olmadan)	Direk Etki (Aracı ile birlikte)	Dolaylı Etki ^a	Sonuç
LD ---> ES ---> DE	-0,154***	-0,139 (ad)	-0,015**	ES Tam Aracı
LD ---> ES ---> Yİ	0,698***	0,427 (ad)	0,271**	ES Kısmi Aracı

** $p<0,01$; *** $p<0,001$; ad: anlamlı değil; LİE: Liderlik Davranışı, ES: Entelektüel

Sermaye, SS: Sosyal Sermaye, DE: Duygusal Emek, Yİ: Yenilikçi İklim

Tablo 29 incelendiğinde, entelektüel sermaye, Şekil 2'deki modele aracı değişken olarak eklendiğinde; liderlik davranışı duygusal emek ($\beta=-0,139$; $t=-1,487$; $p>0,05$) ve yenilikçi iklim ($\beta=0,427$; $t=10,668$; $p<0,05$) üzerindeki doğrudan etkileri bir

miktar azalmıştır. Bu durumda, liderlik davranışının duygusal emek ($\beta=-0,015$; $p<0,01$) ve yenilikçi iklim ($\beta=0,271$; $p<0,01$) üzerindeki etkilerinin bir kısmının entelektüel sermaye üzerinden gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Liderlik davranışının duygusal emek üzerindeki doğrudan etkisinin bir miktar azalması ve doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamsızlaşması; liderlik davranışı ile duygusal emek arasındaki ilişkide entelektüel sermayenin tam aracılık rolünün bulunduğunu göstermiştir. Liderlik davranışının yenilikçi iklim üzerindeki doğrudan etkisinin bir miktar azalması ve doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması; liderlik davranışı ile yenilikçi iklim arasındaki ilişkide entelektüel sermayenin kısmi aracılık rolünün bulunduğunu göstermiştir. Bu sonuçlara göre, H_{10} hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgular dikkate alınarak, daha iyi bir model geliştirmek için modelde birtakım modifikasyonlar gerçekleştirilmiştir. Modifikasyon sonucunda elde edilen yeni modelde, lider davranışı bağımsız değişken, entelektüel sermaye aracı değişken, duygusal emek ve yenilikçi iklim ise bağımlı değişken olarak modelde yer almıştır. Bu şekilde test edilen modelin iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu gözlenmiştir.

4.6.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezlerin Sorgulanması

Araştırma bulguları ortaya konulurken sorgulanan alt problemler hipotezler olarak ortaya konulmuştur. Araştırma kapsamında sorgulanan hipotezlerin sonuçları Tablo 30.'da gösterilmiştir.

Tablo 30. Demografik Karşılaştırma Hipotezlerinin Sonuçları

	Cinsiyet	Yaş	M. D.	Eğt.	Tur. Eğt.	Gelir	Dep.	Ünv./ Statü	İşl. Yap.	Den. Süresi
L. D.	$H_{11}:-$	$H_{12}:+$	$H_{13}:-$	$H_{14}:+$	$H_{15}:+$	$H_{16}:+$	$H_{17}:+$	$H_{18}:+$	$H_{19}:+$	$H_{20}:+$
S. S.	$H_{21}:-$	$H_{22}:+$	$H_{23}:+$	$H_{24}:+$	$H_{25}:+$	$H_{26}:+$	$H_{27}:+$	$H_{28}:+$	$H_{29}:+$	$H_{30}:+$
E. S.	$H_{31}:-$	$H_{32}:+$	$H_{33}:-$	$H_{34}:+$	$H_{35}:+$	$H_{36}:+$	$H_{37}:+$	$H_{38}:+$	$H_{39}:+$	$H_{40}:+$
D. E.	$H_{41}:-$	$H_{42}:+$	$H_{43}:-$	$H_{44}:+$	$H_{45}:-$	$H_{46}:+$	$H_{47}:+$	$H_{48}:+$	$H_{49}:+$	$H_{50}:+$
Y. İ.	$H_{51}:-$	$H_{52}:+$	$H_{53}:+$	$H_{54}:+$	$H_{55}:+$	$H_{56}:+$	$H_{57}:+$	$H_{58}:+$	$H_{59}:+$	$H_{60}:+$

Tablo 30 incelendiğinde liderlik davranışı, sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklim algılarının genel olarak cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar oluşturmadığı gözlenirken yaş, eğitim durumu, aylık gelir, departman, unvan/statü, işletme yapısı ve deneyim süresine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda liderlik davranışı algılarını cinsiyete göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 31. Lider Davranışı Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Vizyon yaratma	Kadın	236	3,66	0,63	-1,288	0,198
	Erkek	312	3,73	0,64		
İzleyici kazanma	Kadın	236	3,85	0,55	-0,172	0,863
	Erkek	312	3,85	0,53		
Vizyonu uygulamaya koyma	Kadın	236	3,82	0,61	-1,251	0,211
	Erkek	312	3,88	0,61		
Süreci izleme	Kadın	236	3,92	0,55	-1,825	0,069
	Erkek	312	4,01	0,50		
Sonuca ulaşma	Kadın	236	3,95	0,62	-1,597	0,111
	Erkek	312	4,03	0,62		
Takım oyunu	Kadın	236	3,86	0,57	-3,465	0,001
	Erkek	312	4,02	0,56		
Lider davranışı	Kadın	236	3,78	0,46	-1,815	0,070
	Erkek	312	3,85	0,43		

Tablo 31 incelendiğinde; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, lider davranışı algı ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, takım oyunu algı ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre, erkeklerin takım oyunu algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre; H_{11} , H_{11a} , H_{11b} , H_{11c} , H_{11d} , H_{11e} hipotezleri reddedilmiş, H_{1f} hipotezi ise kabul edilmiştir.

Liderlik davranışı algılarını yaşa göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 32. Lider Davranışı Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Vizyon yaratma	1. 18-25	18	3,42	0,75	4,299	0,002	4>1, 4>2
	2. 26-35	324	3,64	0,62			
	3. 36-45	167	3,77	0,64			
	4. 46-55	25	4,04	0,54			
	5. 56 ve üstü	14	3,91	0,76			
İzleyici kazanma	1. 18-25	18	3,76	0,47	3,099	0,015	3>2
	2. 26-35	324	3,80	0,53			
	3. 36-45	167	3,92	0,55			
	4. 46-55	25	4,01	0,50			
	5. 56 ve üstü	14	4,10	0,59			
Vizyonu uygulamaya koyma	1. 18-25	18	3,70	0,68	0,503	0,733	
	2. 26-35	324	3,84	0,57			
	3. 36-45	167	3,87	0,66			
	4. 46-55	25	3,95	0,61			
	5. 56 ve üstü	14	3,90	0,76			
Süreci izleme	1. 18-25	18	3,81	0,65	1,184	0,317	
	2. 26-35	324	3,95	0,51			
	3. 36-45	167	3,99	0,55			
	4. 46-55	25	4,12	0,50			
	5. 56 ve üstü	14	4,07	0,60			
Sonuca ulaşma	1. 18-25	18	3,86	0,59	2,449	0,045	3>1
	2. 26-35	324	3,94	0,61			
	3. 36-45	167	4,08	0,64			
	4. 46-55	25	4,07	0,63			
	5. 56 ve üstü	14	4,27	0,50			
Takım oyunu	1. 18-25	18	3,57	0,49	2,229	0,065	
	2. 26-35	324	3,95	0,56			
	3. 36-45	167	3,99	0,59			
	4. 46-55	25	3,95	0,46			
	5. 56 ve üstü	14	3,92	0,63			
Lider davranışı	1. 18-25	18	3,61	0,48	4,262	0,002	4>1
	2. 26-35	324	3,78	0,41			
	3. 36-45	167	3,88	0,46			
	4. 46-55	25	4,02	0,46			
	5. 56 ve üstü	14	3,99	0,55			

Tablo 32 incelendiğinde; vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, takım oyunu algı ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, vizyon yaratma, izleyici kazanma, sonuca

ulaşma ve lider davranışı algı ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Sonuç olarak, 56 ve üzeri yaş grubunda bulunan katılımcıların; izleyici kazanma, sonuca ulaşmasına ve 46-55 yaş grubunda bulunan katılımcıların; vizyon yaratma, lider davranışına yönelik algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Dolayısıyla 46-55 yaş grubunun algıları 18-25 yaş grubunun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{12} , H_{12a} , H_{12b} ve H_{12e} hipotezleri kabul, H_{12c} , H_{12d} ve H_{12f} hipotezleri reddedilmiştir.

Liderlik davranışı algılarını medeni duruma göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 33. Lider Davranışı Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişken	Medeni durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Vizyon yaratma	Evli	305	3,71	0,67	0,393	0,695
	Bekar	243	3,69	0,59		
İzleyici kazanma	Evli	305	3,85	0,54	0,063	0,950
	Bekar	243	3,85	0,53		
Vizyonu uygulamaya koyma	Evli	305	3,87	0,61	0,678	0,498
	Bekar	243	3,83	0,61		
Süreci izleme	Evli	305	3,92	0,55	-2,644	0,008
	Bekar	243	4,04	0,50		
Sonuca ulaşma	Evli	305	3,99	0,62	-0,323	0,747
	Bekar	243	4,00	0,62		
Takım oyunu	Evli	305	3,94	0,60	-0,642	0,521
	Bekar	243	3,97	0,52		
Lider davranışı	Evli	305	3,82	0,47	0,023	0,982
	Bekar	243	3,82	0,41		

Tablo 33 incelendiğinde; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu ve lider davranışı algı ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, süreci izleme algı ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre, bekar katılımcıların süreç izleme algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlara göre, H_{13} , H_{13a} , H_{13b} , H_{13c} , H_{13e} ve H_{13f} hipotezleri reddedilmiş, H_{13d} hipotezi ise kabul edilmiştir.

Liderlik davranışı algılarını eğitim durumuna göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 34. Lider Davranışı Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişken	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Vizyon yaratma	Lise ve altı	265	3,54	0,60	-5,739	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	3,84	0,63		
İzleyici kazanma	Lise ve altı	265	3,72	0,50	-5,670	0,002
	Lisans ve lisansüstü	283	3,97	0,54		
Vizyonu uygulamaya koyma	Lise ve altı	265	3,70	0,58	-6,048	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	4,00	0,60		
Süreci izleme	Lise ve altı	265	3,87	0,52	-4,222	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	4,06	0,52		
Sonuca ulaşma	Lise ve altı	265	3,82	0,59	-6,632	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	4,16	0,60		
Takım oyunu	Lise ve altı	265	3,85	0,57	-3,991	0,001
	Lisans ve lisansüstü	283	4,04	0,55		
Lider davranışı	Lise ve altı	265	3,68	0,41	-7,617	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	3,96	0,43		

Tablo 34 incelendiğinde; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu ve lider davranışı algı ortalamalarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Sonuç olarak, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu ve lider davranışını algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre; H_{14} , H_{14a} , H_{14b} , H_{14c} , H_{14d} , H_{14e} ve H_{14f} hipotezleri kabul edilmiştir.

Liderlik davranışı algılarını turizm eğitimi alma durumuna göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 35. Lider Davranışı Algılarının Turizme Yönelik Eğitim Durumu Göre Karşılaştırılması

Değişken	Turizme yönelik eğitim seviyesi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Vizyon yaratma	1. Eğitim almayan	421	3,67	0,61	8,536	0,000	3>1, 3>2
	2. Lise	48	3,52	0,72			
	3. Üniversite	79	3,95	0,65			
İzleyici kazanma	1. Eğitim almayan	421	3,83	0,55	5,382	0,005	3>1, 3>2
	2. Lise	48	3,77	0,45			
	3. Üniversite	79	4,03	0,52			
Vizyonu uygulamaya koyma	1. Eğitim almayan	421	3,82	0,60	4,202	0,015	3>1
	2. Lise	48	3,82	0,58			
	3. Üniversite	79	4,04	0,66			
Süreci izleme	1. Eğitim almayan	421	3,96	0,53	2,346	0,097	
	2. Lise	48	3,88	0,46			
	3. Üniversite	79	4,08	0,57			
Sonuca ulaşma	1. Eğitim almayan	421	3,96	0,61	8,016	0,02	3>1, 3>2
	2. Lise	48	3,86	0,55			
	3. Üniversite	79	4,24	0,66			
Takım oyunu	1. Eğitim almayan	421	3,94	0,58	1,367	0,256	
	2. Lise	48	3,93	0,48			
	3. Üniversite	79	4,05	0,55			
Lider davranışı	1. Eğitim almayan	421	3,80	0,44	10,314	0,000	3>1, 3>2
	2. Lise	48	3,71	0,41			
	3. Üniversite	79	4,02	0,44			

Tablo 35 incelendiğinde; süreci izleme, takım oyunu algı ortalamalarının turizme yönelik eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuca ulaşma ve lider davranışı algı ortalamalarının turizme yönelik eğitim alıp almama durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Turizme yönelik üniversite eğitimi aldığını belirten katılımcıların; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuca ulaşma ve lider davranışı algı ortalamalarının diğer grupların algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Dolayısıyla üniversite düzeyinde turizm eğitimi alan grubun algıları turizm eğitimi almayan ve lise düzeyinde turizm eğitimi alan grupların

algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre, H_{15d}, H_{15f} hipotezleri reddedilmiş, H₁₅, H_{15a}, H_{15b}, H_{15c} ve H_{15e} hipotezleri kabul edilmiştir.

Liderlik davranışı algılarını aylık gelire göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 36. Lider Davranışı Algılarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması

Değişken	Aylık Gelir	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Vizyon yaratma	1. 1999 TL ve altı	87	3,29	0,62	27,221	0,000	5>1, 5>2, 5>3, 5>4; 4>1, 4>2; 3>1; 2>1
	2. 2000-2499 TL	156	3,53	0,54			
	3. 2500-2999 TL	60	3,70	0,47			
	4. 3000-3499 TL	186	3,88	0,61			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,15	0,66			
İzleyici kazanma	1. 1999 TL ve altı	87	3,62	0,59	15,284	0,008	5>1, 5>2, 5>3; 4>1, 4>2, 4>3
	2. 2000-2499 TL	156	3,79	0,45			
	3. 2500-2999 TL	60	3,66	0,46			
	4. 3000-3499 TL	186	3,99	0,52			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,14	0,58			
Vizyonu uygulamaya koyma	1. 1999 TL ve altı	87	3,60	0,59	19,726	0,002	5>1, 5>2, 5>3; 4>1, 4>2, 4>3
	2. 2000-2499 TL	156	3,65	0,57			
	3. 2500-2999 TL	60	3,79	0,55			
	4. 3000-3499 TL	186	4,07	0,53			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,14	0,70			
Süreci izleme	1. 1999 TL ve altı	87	3,81	0,58	9,159	0,021	5>1, 5>2; 4>1, 4>2
	2. 2000-2499 TL	156	3,83	0,54			
	3. 2500-2999 TL	60	4,03	0,49			
	4. 3000-3499 TL	186	4,10	0,47			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,10	0,52			
Sonuca ulaşma	1. 1999 TL ve altı	87	3,73	0,66	18,576	0,004	5>1, 5>2, 5>3; 4>1, 4>2, 4>3
	2. 2000-2499 TL	156	3,81	0,55			
	3. 2500-2999 TL	60	3,90	0,62			
	4. 3000-3499 TL	186	4,20	0,49			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,31	0,75			
Takım oyunu	1. 1999 TL ve altı	87	3,73	0,58	7,782	0,018	5>1, 5>2; 4>1, 4>2; 3>1
	2. 2000-2499 TL	156	3,86	0,55			
	3. 2500-2999 TL	60	4,03	0,55			
	4. 3000-3499 TL	186	4,05	0,53			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,12	0,59			
Lider davranışı	1. 1999 TL ve altı	87	3,52	0,42	35,783	0,000	5>1, 5>2, 5>3; 4>1, 4>2, 4>3; 3>1;
	2. 2000-2499 TL	156	3,69	0,38			
	3. 2500-2999 TL	60	3,78	0,32			

4. 3000-3499 TL	186	3,99	0,38	2>1
5. 3500 TL ve üstü	59	4,15	0,49	

Tablo 36 incelendiğinde; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu ve lider davranışı algı ortalamalarının aylık gelire göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Genel olarak, aylık gelir düzeyi arttıkça vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu ve lider davranışı algı ortalamaları da artmaktadır. Aylık geliri 3500 TL ve üstü ve 3000-3499 TL olan katılımcıların; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu ve lider etkinliğine yönelik algıları daha yüksektir. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. 3500 TL ve üstü geliri olan grubun algıları diğer grupların algılarından, 3000-3499 TL geliri olan grubun algıları kendilerinden düşük gelirli diğer grupların algılarından, 2500-2999 TL geliri olan grubun algıları 1999 TL ve altı gelirli grubun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{16} , H_{16a} , H_{16b} , H_{16c} , H_{16d} , H_{16e} ve H_{16f} hipotezleri kabul edilmiştir.

Liderlik davranışı algılarını çalışılan departmana göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 37. Lider Algılarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması

Değişken	Çalışılan Departman	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Vizyon yaratma	1. Ön büro	85	3,72	0,67	2,506	0,011	8>2
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,60	0,63			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,54	0,51			
	4. Muhasebe	26	3,68	0,52			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	3,77	0,61			
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,63	0,65			
	7. Satın alma bölümü	35	3,86	0,63			
	8. İnsan kaynakları	59	3,93	0,70			
	9. Diğer	11	3,47	0,63			
İzleyici kazanma	1. Ön büro	85	3,86	0,43	1,714	0,092	
	2. Yiyecek-içecek	148	3,80	0,47			

	bölümü							
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,71	0,62				
	4. Muhasebe	26	3,80	0,72				
	5. Satış pazarlama bölümü	88	3,84	0,52				
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,85	0,62				
	7. Satın alma bölümü	35	4,09	0,61				
	8. İnsan kaynakları	59	3,94	0,58				
	9. Diğer	11	3,95	0,52				
Vizyonu uygulamaya koyma	1. Ön büro	85	3,86	0,63				
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,80	0,58				
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,57	0,66				
	4. Muhasebe	26	3,80	0,66				
	5. Satış pazarlama bölümü	88	3,96	0,48	2,657	0,007	8>3; 5>3	
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,82	0,65				
	7. Satın alma bölümü	35	3,91	0,64				
	8. İnsan kaynakları	59	4,05	0,61				
	9. Diğer	11	3,91	0,78				
Süreci izleme	1. Ön büro	85	3,98	0,54				
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,90	0,56				
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,77	0,62				
	4. Muhasebe	26	4,01	0,66				
	5. Satış pazarlama bölümü	88	4,07	0,42	2,133	0,031	8>3	
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,95	0,51				
	7. Satın alma bölümü	35	4,06	0,53				
	8. İnsan kaynakları	59	4,09	0,45				
	9. Diğer	11	3,88	0,31				
Sonuca ulaşma	1. Ön büro	85	3,97	0,60				
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,96	0,62				
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,70	0,56			8>3;	
	4. Muhasebe	26	3,89	0,64	4,326	0,000	7>3;	
	5. Satış pazarlama bölümü	88	4,15	0,57			5>3	
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,88	0,65				

	7. Satın alma bölümü	35	4,18	0,59			
	8. İnsan kaynakları	59	4,22	0,57			
	9. Diğer	11	3,68	0,81			
Takım oyunu	1. Ön büro	85	3,93	0,61			
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,93	0,57			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,77	0,57			
	4. Muhasebe	26	3,84	0,63			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	3,96	0,57	1,693	0,097	
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,96	0,51			
	7. Satın alma bölümü	35	4,13	0,59			
	8. İnsan kaynakları	59	4,08	0,48			
	9. Diğer	11	4,12	0,59			
	1. Ön büro	85	3,83	0,46			
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,76	0,43			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,63	0,48			
	4. Muhasebe	26	3,78	0,49			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	3,88	0,37	3,649	0,000	8>2, 8>3; 7>3
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,78	0,46			
Lider davranışı	7. Satın alma bölümü	35	3,99	0,46			
	8. İnsan kaynakları	59	4,00	0,41			
	9. Diğer	11	3,76	0,39			

Tablo 37 incelendiğinde; izleyici kazanma ve takım oyunu algı ortalamalarının çalışılan departmana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bununla birlikte, vizyon yaratma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma ve lider davranışı algı ortalamalarının çalışılan departmana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Genel olarak insan kaynakları bölümü vizyon yaratma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma ve lider davranışı algılarının diğer bölümlerin algılarından yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Kat hizmetlileri bölümünde olan grubun algıları insan kaynakları, satın alma bölümü ve satış pazarlama bölümü gruplarının algılarından, insan kaynakları grubunun algıları yiyecek içecek bölümü grubunun algılarından farklıdır. Bu

sonuçlara göre; H_{17} , H_{17a} , H_{17c} , H_{17d} , H_{17e} hipotezleri kabul edilmiş, H_{17b} ve H_{17f} hipotezleri reddedilmiştir.

Liderlik davranışı algılarını unvan/statüye göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 38. Lider Davranışı Algılarının Unvan/Statüye Göre Karşılaştırılması

Değişken	Unvan/Statü	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Vizyon yaratma	Yönetici	91	4,04	0,72	5,732	0,000
	Çalışan	457	3,63	0,60		
İzleyici kazanma	Yönetici	91	4,18	0,54	6,734	0,000
	Çalışan	457	3,78	0,51		
Vizyonu uygulamaya koyma	Yönetici	91	4,11	0,67	4,413	0,000
	Çalışan	457	3,80	0,59		
Süreci izleme	Yönetici	91	4,16	0,50	3,836	0,010
	Çalışan	457	3,93	0,53		
Sonuca ulaşma	Yönetici	91	4,29	0,65	5,015	0,000
	Çalışan	457	3,94	0,60		
Takım oyunu	Yönetici	91	4,12	0,57	3,084	0,008
	Çalışan	457	3,92	0,56		
Lider davranışı	Yönetici	91	4,12	0,46	7,236	0,000
	Çalışan	457	3,76	0,42		

Tablo 38 incelendiğinde; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu ve lider davranışı algı ortalamalarının unvan/statüye göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Sonuç olarak, yönetici olarak çalışan katılımcıların; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu ve lider davranışına yönelik algılarının çalışanların algılarına göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; H_{18} , H_{18a} , H_{18b} , H_{18c} , H_{18d} , H_{18e} ve H_{18f} hipotezleri kabul edilmiştir.

Liderlik davranışı algılarını işletme yapısına göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda bulunmaktadır.

Tablo 39. Liderlik Davranışı Algılarının İşletmenin Yapısına Göre Karşılaştırılması

Değişken	İşletmenin Yapısı	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Vizyon yaratma	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,54	0,61	25,267	0,000	3>1, 3>2; 2>1
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,70	0,61			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,13	0,61			
İzleyici kazanma	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,72	0,50	18,111	0,000	3>1, 3>2; 2>1
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,88	0,54			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,13	0,51			
Vizyonu uygulamaya koyma	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,75	0,60	18,800	0,000	3>1, 3>2
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,83	0,59			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,23	0,56			
Süreci izleme	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,91	0,53	7,294	0,001	3>1, 3>2
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,96	0,51			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,18	0,53			
Sonuca ulaşma	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,89	0,53	11,777	0,000	3>1, 3>2
	2. Ulusal zincir işletme	254	4,00	0,63			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,29	0,52			
Takım oyunu	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,85	0,60	9,250	0,000	3>1; 2>1
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,98	0,54			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,15	0,51			
Lider davranışı	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,70	0,41	34,132	0,000	3>1, 3>2; 2>1
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,83	0,43			

3. Uluslararası zincir işletme	74	4,16	0,40
--------------------------------	----	------	------

Tablo 39 incelendiğinde; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu ve lider davranışı algı ortalamalarının işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Uluslararası zincir işletme yapısında olan grubun vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu ve lider davranışı algılarının diğer işletme yapılarındaki katılımcıların algılarından yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan Bonferroni testine göre genel olarak işletme yapısı uluslararası zincir işletme olan grubun algıları diğer gruplardan olanların algılarından, ulusal zincir işletme olan grubun algıları ise bağımsız otel işletmesi grubunun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{19} , H_{19a} , H_{19b} , H_{19c} , H_{19d} , H_{19e} ve H_{19f} hipotezleri kabul edilmiştir.

Liderlik davranışı algılarını deneyim süresine göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 40. Lider Davranışı Algılarının Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Deneyim Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Vizyon yaratma	1. 4 yıl ve altı	120	3,40	0,67	47,526	0,000	3>1,3>2; 2>1
	2. 5-7 yıl	258	3,61	0,56			
	3. 8yıl ve üstü	170	4,04	0,57			
İzleyici kazanma	1. 4 yıl ve altı	120	3,80	0,50	13,599	0,000	3>1,3>2
	2. 5-7 yıl	258	3,76	0,48			
	3. 8yıl ve üstü	170	4,02	0,60			
Vizyonu uygulamaya koyma	1. 4 yıl ve altı	120	3,76	0,60	22,487	0,000	3>1,3>2
	2. 5-7 yıl	258	3,73	0,55			
	3. 8yıl ve üstü	170	4,10	0,62			
Süreci izleme	1. 4 yıl ve altı	120	3,88	0,55	5,772	0,003	3>1,3>2
	2. 5-7 yıl	258	3,94	0,46			
	3. 8yıl ve üstü	170	4,08	0,59			
Sonuca ulaşma	1. 4 yıl ve altı	120	3,88	0,61	6,911	0,001	3>1,3>2
	2. 5-7 yıl	258	3,95	0,61			
	3. 8yıl ve üstü	170	4,13	0,61			
Takım oyunu	1. 4 yıl ve altı	120	3,82	0,56	8,603	0,000	3>1,3>2
	2. 5-7 yıl	258	3,92	0,52			
	3. 8yıl ve üstü	170	4,09	0,61			

Lider davranışı	1. 4 yıl ve altı	120	3,66	0,42	43,079	0,000	3>1,3>2
	2. 5-7 yıl	258	3,74	0,37			
	3. 8yıl ve üstü	170	4,06	0,47			

Tablo 40 incelendiğinde; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu ve lider davranışı algı ortalamalarının deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Genel olarak deneyim süresi arttıkça vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu ve lider davranışı algı ortalamalarının arttığı gözlenmiştir. Deneyim süresi 8 yıl ve üzeri olan grubun vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu ve lider davranışına yönelik algılarının diğer grupların algılarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Dolayısıyla genel olarak deneyim süresi 8 yıl ve üstü olan grubun algıları diğer grupların algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{20} , H_{20a} , H_{20b} , H_{20c} , H_{20d} , H_{20e} ve H_{20f} hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda sosyal sermaye algılarını cinsiyete göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 41. Sosyal Sermaye Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yapısal sermaye	Kadın	236	3,95	0,55	-0,582	0,561
	Erkek	312	3,97	0,52		
Bilişsel sosyal sermaye	Kadın	236	3,92	0,52	-1,107	0,269
	Erkek	312	3,97	0,50		
İlişkisel sosyal sermaye	Kadın	236	3,95	0,59	-1,000	0,318
	Erkek	312	4,00	0,57		
Sosyal sermaye	Kadın	236	3,94	0,46	-1,117	0,265
	Erkek	312	3,99	0,41		

Tablo 41 incelendiğinde; yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye, sosyal sermaye algı ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre; H_{21} ,

H_{21a}, H_{21b}, H_{21c} hipotezleri reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye, sosyal sermayeye yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Sosyal sermaye algılarını yaşa göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 42. Sosyal Sermaye Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Yapısal sermaye	1. 18-25	18	3,62	0,55	11,660	0,000	5>1, 5>2, 5>3; 4>1, 4>2; 3>1, 3>2
	2. 26-35	324	3,89	0,49			
	3. 36-45	167	4,05	0,56			
	4. 46-55	25	4,24	0,41			
	5. 56 ve üstü	14	4,57	0,36			
Bilişsel sosyal sermaye	1. 18-25	18	3,57	0,59	5,316	0,000	5>1; 4>1; 3>1; 2>1
	2. 26-35	324	3,93	0,50			
	3. 36-45	167	3,98	0,52			
	4. 46-55	25	4,14	0,39			
	5. 56 ve üstü	14	4,28	0,31			
İlişkisel sosyal sermaye	1. 18-25	18	3,77	0,54	4,752	0,001	4>1, 4>2
	2. 26-35	324	3,93	0,56			
	3. 36-45	167	4,05	0,61			
	4. 46-55	25	4,29	0,51			
	5. 56 ve üstü	14	4,29	0,43			
Sosyal sermaye	1. 18-25	18	3,67	0,49	10,079	0,000	5>1, 5>2, 5>3; 4>1, 4>2; 3>1, 3>2
	2. 26-35	324	3,91	0,40			
	3. 36-45	167	4,03	0,47			
	4. 46-55	25	4,23	0,41			
	5. 56 ve üstü	14	4,37	0,23			

Tablo 42 incelendiğinde; yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye, sosyal sermaye algı ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Sonuç olarak, 56 ve üzeri yaş grubunda bulunan katılımcıların; yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye, sosyal sermayeye yönelik algılarının diğer grupların algılarından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak yaşları 56 ve üstü olan grubun algıları 18-25, 26-35 ve 36-45 yaş gruplarının algılarından, 46-55 yaş

grubunun algıları 18-25 ve 26-35 yaş gruplarının algılarından, 36-45 yaş grubunun algıları 18-25 ve 26-35 gruplarının algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{22} , H_{22a} , H_{22b} , H_{22c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Sosyal sermaye algılarını medeni duruma göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 43. Sosyal Sermaye Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişken	Medeni durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yapısal sermaye	Evli	305	3,99	0,56	1,367	0,172
	Bekar	243	3,93	0,49		
Bilişsel sosyal sermaye	Evli	305	3,95	0,51	0,094	0,925
	Bekar	243	3,95	0,51		
İlişkisel sosyal sermaye	Evli	305	4,04	0,58	2,499	0,013
	Bekar	243	3,91	0,57		
Sosyal sermaye	Evli	305	4,00	0,46	1,968	0,050
	Bekar	243	3,93	0,40		

Tablo 43 incelendiğinde; yapısal sermaye ve bilişsel sosyal sermaye algı ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Evli ve bekar katılımcıların; yapısal sermaye ve bilişsel sosyal sermaye algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. İlişkisel sosyal sermaye ve sosyal sermaye algı ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Evli olan katılımcıların yapısal sermaye ve bilişsel sosyal sermaye algılarının bekar katılımcıların algılarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre; H_{23} , H_{23c} hipotezleri kabul edilmiş, H_{23a} , H_{23b} hipotezleri reddedilmiştir.

Sosyal sermaye algılarını eğitim durumuna göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 44. Sosyal Sermaye Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişken	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yapısal sermaye	Lise ve altı	265	3,82	0,49	-6,188	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	4,09	0,53		
Bilişsel sosyal sermaye	Lise ve altı	265	3,83	0,50	-5,667	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	4,07	0,49		

İlişkisel sosyal sermaye	Lise ve altı	265	3,86	0,55	-4,829	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	4,10	0,58		
Sosyal sermaye	Lise ve altı	265	3,84	0,42	-6,918	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	4,09	0,42		

Tablo 44 incelendiğinde; yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye, sosyal sermaye algı ortalamalarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların; yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye, sosyal sermayeye yönelik algılarının lise ve altı eğitim düzeyindeki katılımcıların algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; H_{24} , H_{24a} , H_{24b} , H_{24c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Sosyal sermaye algılarını turizm eğitimi alma durumuna göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 45. Sosyal Sermaye Algılarının Turizme Yönelik Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişken	Turizme yönelik eğitim seviyesi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Yapısal sermaye	1. Eğitim almayan	421	3,93	0,51	9,495	0,000	3>1, 3>2
	2. Lise	48	3,88	0,49			
	3. Üniversite	79	4,20	0,57			
Bilişsel sosyal sermaye	1. Eğitim almayan	421	3,93	0,51	3,886	0,021	3>1
	2. Lise	48	3,91	0,48			
	3. Üniversite	79	4,10	0,51			
İlişkisel sosyal sermaye	1. Eğitim almayan	421	3,95	0,57	10,269	0,000	3>1, 3>2
	2. Lise	48	3,87	0,50			
	3. Üniversite	79	4,25	0,58			
Sosyal sermaye	1. Eğitim almayan	421	3,93	0,43	13,049	0,000	3>1, 3>2
	2. Lise	48	3,88	0,39			
	3. Üniversite	79	4,19	0,42			

Tablo 45 incelendiğinde; yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye, sosyal sermaye algı ortalamalarının turizme yönelik eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Turizme yönelik eğitimi üniversite düzeyinde olan katılımcıların yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye ve sosyal sermaye algıları diğer gruplardaki

katılımcıların algılarından daha yüksek bulunmuştur. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak üniversite düzeyi turizm eğitimi alan grubun algıları eğitimi olmayan ve lise eğitimi almış grupların algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{25} , H_{25a} , H_{25b} , H_{25c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Sosyal sermaye algılarını aylık gelire göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 46. Sosyal Sermaye Algılarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması

Değişken	Aylık Gelir	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Yapısal sermaye	1. 1999 TL ve altı	87	3,60	0,50	38,219	0,000	5>1, 5>2, 5>3, 5>4; 4>1, 4>2; 3>1; 2>1
	2. 2000-2499 TL	156	3,80	0,44			
	3. 2500-2999 TL	60	3,95	0,45			
	4. 3000-3499 TL	186	4,13	0,46			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,42	0,55			
Bilişsel sosyal sermaye	1. 1999 TL ve altı	87	3,63	0,53	31,193	0,000	5>1, 5>2, 5>3; 4>1, 4>2; 3>1
	2. 2000-2499 TL	156	3,78	0,46			
	3. 2500-2999 TL	60	3,96	0,51			
	4. 3000-3499 TL	186	4,13	0,41			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,30	0,44			
İlişkisel sosyal sermaye	1. 1999 TL ve altı	87	3,65	0,51	24,641	0,000	5>1, 5>2, 5>3; 4>1, 4>2; 3>1
	2. 2000-2499 TL	156	3,81	0,54			
	3. 2500-2999 TL	60	4,00	0,57			
	4. 3000-3499 TL	186	4,18	0,49			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,32	0,64			
Sosyal sermaye	1. 1999 TL ve altı	87	3,63	0,39	53,250	0,000	5>1, 5>2, 5>3, 5>4; 4>1, 4>2, 4>3; 3>1, 3>2; 2>1
	2. 2000-2499 TL	156	3,80	0,37			
	3. 2500-2999 TL	60	3,97	0,39			
	4. 3000-3499 TL	186	4,15	0,33			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,34	0,42			

Tablo 46 incelendiğinde; yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye, sosyal sermaye algı ortalamalarının aylık gelire göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Genel olarak, aylık gelir düzeyi arttıkça yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye, sosyal sermaye algı ortalamaları artmaktadır. Aylık geliri 3500 TL ve üstü olan gelir grubunun yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye ve sosyal

sermaye algıları diğer gelir gruplarının algılarından daha yüksektir. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Dolayısıyla genel olarak gelir gruplarında algıların kendilerinden az gelirli diğer grupların algılarından farklılaştığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre; H_{26} , H_{26a} , H_{26b} , H_{26c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Sosyal sermaye algılarını çalışılan departmana göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 47. Sosyal Sermaye Algılarının Departmana Göre Karşılaştırılması

Değişken	Çalışılan Departman	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Yapısal sermaye	1. Ön büro	85	3,95	0,54	4,201	0,000	8>3, 8>9; 7>9; 5>3, 5>9
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,88	0,50			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,76	0,55			
	4. Muhasebe	26	4,06	0,57			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	4,08	0,50			
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,92	0,52			
	7. Satın alma bölümü	35	4,13	0,54			
	8. İnsan kaynakları	59	4,13	0,47			
	9. Diğer	11	3,53	0,60			
Bilişsel sosyal sermaye	1. Ön büro	85	3,97	0,43	2,702	0,006	8>3
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,87	0,53			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,79	0,64			
	4. Muhasebe	26	3,99	0,65			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	4,02	0,42			
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,85	0,57			
	7. Satın alma bölümü	35	4,11	0,48			
	8. İnsan kaynakları	59	4,11	0,38			
	9. Diğer	11	4,01	0,50			
İlişkisel sosyal sermaye	1. Ön büro	85	4,09	0,50	2,136	0,031	8>3; 7>3
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,93	0,57			

	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,86	0,49			
	4. Muhasebe	26	3,94	0,73			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	3,99	0,56			
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,82	0,63			
	7. Satın alma bölümü	35	4,14	0,57			
	8. İnsan kaynakları	59	4,12	0,63			
	9. Diğer	11	3,84	0,63			
Sosyal sermaye	1. Ön büro	85	4,02	0,37			
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,90	0,43			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,81	0,49			
	4. Muhasebe	26	3,99	0,58			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	4,03	0,36	3,785	0,000	8>2, 8>3; 7>3;
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,86	0,49			
	7. Satın alma bölümü	35	4,13	0,44			
	8. İnsan kaynakları	59	4,12	0,38			
	9. Diğer	11	3,79	0,38			

Tablo 47 incelendiğinde; yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye, sosyal sermaye algı ortalamalarının çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Genel olarak satın alma bölümü ve insan kaynakları bölümü yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye ve sosyal sermaye algıları diğer bölümlerin algılarına göre daha yüksektir. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. İnsan kaynakları grubunun algıları kat hizmetleri grubunun algılarından, satın alma bölümü grubunun algıları kat hizmetleri grubunun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{27} , H_{27a} , H_{27b} , H_{27c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Sosyal sermaye algılarını unvan/statüye göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 48. Sosyal Sermaye Algılarının Unvan/Statüye Göre Karşılaştırılması

Değişken	Unvan/Statü	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yapısal sermaye	Yönetici	91	4,28	0,63	5,448	0,000
	Çalışan	457	3,90	0,49		
Bilişsel sosyal sermaye	Yönetici	91	4,22	0,47	5,697	0,000
	Çalışan	457	3,90	0,50		
İlişkisel sosyal sermaye	Yönetici	91	4,28	0,66	4,938	0,000
	Çalışan	457	3,92	0,54		
Sosyal sermaye	Yönetici	91	4,27	0,44	7,526	0,000
	Çalışan	457	3,91	0,41		

Tablo 48 incelendiğinde; yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye, sosyal sermaye algı ortalamalarının unvan/statüye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Yönetici olarak görev yapan katılımcıların; yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye ve sosyal sermaye algılarının çalışanların algılarından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; H_{28} , H_{28a} , H_{28b} , H_{28c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Sosyal sermaye algılarını işletmenin yapısına göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 49. Sosyal Sermaye Algılarının İşletme Yapısına Göre Karşılaştırılması

Değişken	İşletmenin Yapısı	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Yapısal sermaye	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,86	0,56	13,597	0,000	3>1, 3>2
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,97	0,49			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,22	0,49			
Bilişsel sosyal sermaye	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,89	0,50	10,715	0,000	3>1, 3>2
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,93	0,51			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,19	0,45			
İlişkisel sosyal sermaye	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,90	0,59	5,612	0,000	3>1
	2. Ulusal zincir işletme	254	4,00	0,57			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,15	0,51			
Sosyal sermaye	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,88	0,45	13,768	0,000	3>1, 3>2
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,98	0,42			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,18	0,37			

Tablo 49 incelendiğinde; yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye, sosyal sermaye algı ortalamalarının işletmenin yapısına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Yapısı uluslararası zincir işletme olan grubun; yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye, sosyal sermayeye yönelik algılarının, diğer işletme yapısındaki gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak uluslararası zincir işletme yapısındaki grubun algıları ulusal zincir işletme ve bağımsız otel işletmesi grubunun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{29} , H_{29a} , H_{29b} , H_{29c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Sosyal sermaye algılarını deneyim süresine göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 50. Sosyal Sermaye Algılarının Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Deneyim Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Yapısal sermaye	1. 4 yıl ve altı	120	3,75	0,47	42,837	0,000	3>1, 3>2
	2. 5-7 yıl	258	3,87	0,48			
	3. 8 yıl ve üzeri	170	4,24	0,53			
Bilişsel sosyal sermaye	1. 4 yıl ve altı	120	3,75	0,48	28,774	0,000	3>1, 3>2; 2>1
	2. 5-7 yıl	258	3,90	0,50			
	3. 8 yıl ve üzeri	170	4,17	0,46			
İlişkisel sosyal sermaye	1. 4 yıl ve altı	120	3,80	0,57	21,901	0,000	3>1, 3>2
	2. 5-7 yıl	258	3,92	0,57			
	3. 8 yıl ve üzeri	170	4,21	0,53			
Sosyal sermaye	1. 4 yıl ve altı	120	3,77	0,39	48,231	0,000	3>1, 3>2; 2>1
	2. 5-7 yıl	258	3,90	0,40			
	3. 8 yıl ve üzeri	170	4,20	0,42			

Tablo 50 incelendiğinde; yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye ve sosyal sermaye algı ortalamalarının deneyim süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Genel olarak deneyim süresi arttıkça yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye ve sosyal sermaye algı ortalamalarının artış gösterdiği görülmüştür. Deneyim süresi 8 yıl ve üzeri olan katılımcıların yapısal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye ve sosyal sermayeye yönelik algıları daha

yüksektir. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak deneyim süresi 8 yıl ve üzeri olan grubun algıları 5-7 yıl ve 4 yıl ve altı gruplarının algılarından, 5-7 yıl olan grubun algıları 4 yıl ve altı grubunun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{30} , H_{30a} , H_{30b} , H_{30c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda entelektüel sermaye algılarını cinsiyete göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 51. Entelektüel Sermaye Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
İnsan sermayesi	Kadın	236	3,93	0,52	-1,428	0,154
	Erkek	312	3,99	0,47		
Yapısal entelektüel sermaye	Kadın	236	3,91	0,61	-0,278	0,781
	Erkek	312	3,92	0,65		
İlişkisel entelektüel sermaye	Kadın	236	3,97	0,50	-0,443	0,658
	Erkek	312	3,99	0,57		
Entelektüel sermaye	Kadın	236	3,94	0,44	-0,992	0,322
	Erkek	312	3,97	0,40		

Tablo 51 incelendiğinde; insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye algı ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermayeye yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; H_{31} , H_{31a} , H_{31b} , H_{31c} hipotezleri reddedilmiştir.

Entelektüel sermaye algılarını yaşa göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 52. Entelektüel Sermaye Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
İnsan sermayesi	1. 18-25	18	3,81	0,55	4,460	0,001	5>1, 5>2
	2. 26-35	324	3,92	0,48			
	3. 36-45	167	4,01	0,51			

	4. 46-55	25	4,10	0,36			
	5. 56 ve üstü	14	4,38	0,35			
Yapısal entelektüel sermaye	1. 18-25	18	3,87	0,48			
	2. 26-35	324	3,87	0,63			
	3. 36-45	167	3,96	0,68	2,102	0,079	
	4. 46-55	25	4,16	0,49			
	5. 56 ve üstü	14	4,14	0,40			
İlişkisel entelektüel sermaye	1. 18-25	18	3,69	0,59			
	2. 26-35	324	3,97	0,53			
	3. 36-45	167	4,03	0,56	2,713	0,029	5>1, 5>2
	4. 46-55	25	4,09	0,45			
	5. 56 ve üstü	14	4,20	0,45			
Entelektüel sermaye	1. 18-25	18	3,79	0,47			
	2. 26-35	324	3,92	0,40			
	3. 36-45	167	4,00	0,45	4,749	0,001	5>1, 5>2
	4. 46-55	25	4,11	0,34			
	5. 56 ve üstü	14	4,26	0,22			

Tablo 52 incelendiğinde; insan sermayesi, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye algı ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, 56 ve üzeri yaş grubunda bulunan katılımcıların; insan sermayesi, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermayeye yönelik algılarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak yaşları 56 ve üstü olan grubun algıları 18-25 ve 26-35 gruplarının algılarından farklıdır. Yapısal entelektüel sermaye algı ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre; H_{32} , H_{32a} , H_{32c} hipotezleri kabul edilmiş, H_{32b} hipotezi reddedilmiştir.

Entelektüel sermaye algılarını medeni duruma göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 53. Entelektüel Sermaye Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişken	Medeni durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
İnsan sermayesi	Evli	305	3,95	0,52	-0,683	0,495
	Bekar	243	3,98	0,46		

Yapısal entelektüel sermaye	Evli	305	3,96	0,65	1,799	0,073
	Bekar	243	3,86	0,62		
İlişkisel entelektüel sermaye	Evli	305	3,99	0,55	0,264	0,792
	Bekar	243	3,98	0,52		
Entelektüel sermaye	Evli	305	3,97	0,45	0,495	0,621
	Bekar	243	3,95	0,38		

Tablo 53 incelendiğinde; insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye algı ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Sonuç olarak, evli ve bekar katılımcıların insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; H_{33} , H_{33a} , H_{33b} , H_{33c} hipotezleri reddedilmiştir.

Entelektüel sermaye algılarını eğitim durumuna göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 54. Entelektüel Sermaye Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişken	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
İnsan sermayesi	Lise ve altı	265	3,83	0,49	-6,398	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	4,09	0,46		
Yapısal entelektüel sermaye	Lise ve altı	265	3,79	0,62	-4,467	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	4,03	0,63		
İlişkisel entelektüel sermaye	Lise ve altı	265	3,85	0,53	-5,762	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	4,11	0,52		
Entelektüel sermaye	Lise ve altı	265	3,83	0,41	-7,414	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	4,08	0,39		

Tablo 54 incelendiğinde; insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye algı ortalamalarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Lisans ve lisansüstü eğitim mezunu katılımcıların insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermayeye yönelik

algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre; H_{34} , H_{34a} , H_{34b} , H_{34c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Entelektüel sermaye algılarını turizm eğitimi alma durumuna göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 55. Entelektüel Sermaye Algılarının Turizme Yönelik Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişken	Turizme yönelik eğitim seviyesi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
İnsan sermayesi	1. Eğitim almayan	421	3,94	0,48	6,988	0,001	3>1, 3>2
	2. Lise	48	3,85	0,53			
	3. Üniversite	79	4,14	0,48			
Yapısal entelektüel sermaye	1. Eğitim almayan	421	3,89	0,63	3,115	0,045	3>1
	2. Lise	48	3,87	0,63			
	3. Üniversite	79	4,08	0,64			
İlişkisel entelektüel sermaye	1. Eğitim almayan	421	3,95	0,54	7,097	0,001	3>1
	2. Lise	48	3,98	0,50			
	3. Üniversite	79	4,19	0,54			
Entelektüel sermaye	1. Eğitim almayan	421	3,93	0,42	9,287	0,000	3>1, 3>2
	2. Lise	48	3,90	0,42			
	3. Üniversite	79	4,14	0,36			

Tablo 55 incelendiğinde; insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye algı ortalamalarının turizme yönelik eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Turizme yönelik eğitimi üniversite olan katılımcıların insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermayeye yönelik algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak üniversite düzeyi turizm eğitimi alan grubun algıları turizm eğitimi almayan ve lisede turizm eğitimi alan gruptan farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{35} , H_{35a} , H_{35b} , H_{35c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Entelektüel sermaye algılarını gelire göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 56. Entelektüel Sermaye Algılarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması

Değişken	Aylık Gelir	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
İnsan sermayesi	1. 1999 TL ve altı	87	3,68	0,50	29,245	0,000	5>1, 5>2, 5>3, 5>4; 4>1, 4>2, 4>3
	2. 2000-2499 TL	156	3,82	0,44			
	3. 2500-2999 TL	60	3,88	0,38			
	4. 3000-3499 TL	186	4,13	0,43			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,32	0,49			
Yapısal entelektüel sermaye	1. 1999 TL ve altı	87	3,67	0,60	18,719	0,000	5>1, 5>2, 5>3; 4>1, 4>2
	2. 2000-2499 TL	156	3,72	0,61			
	3. 2500-2999 TL	60	3,86	0,65			
	4. 3000-3499 TL	186	4,09	0,59			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,32	0,52			
İlişkisel entelektüel sermaye	1. 1999 TL ve altı	87	3,69	0,55	20,695	0,000	5>1, 5>2, 5>3; 4>1, 4>2; 3>1
	2. 2000-2499 TL	156	3,84	0,48			
	3. 2500-2999 TL	60	4,03	0,53			
	4. 3000-3499 TL	186	4,12	0,47			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,31	0,55			
Entelektüel sermaye	1. 1999 TL ve altı	87	3,68	0,40	43,073	0,000	5>1, 5>2, 5>3, 5>4; 4>1, 4>2, 4>3; 3>1
	2. 2000-2499 TL	156	3,80	0,38			
	3. 2500-2999 TL	60	3,92	0,35			
	4. 3000-3499 TL	186	4,12	0,35			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,32	0,35			

Tablo 56 incelendiğinde; insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye algı ortalamalarının aylık gelire göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Genel olarak, aylık gelir düzeyi arttıkça yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye algılarının arttığı görülmüştür. Aylık geliri 3500 TL ve üstü olan katılımcıların insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermayeye yönelik algıları diğer gelir gruplarına göre daha yüksektir. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak 3500 TL ve üstü geliri olan grubun algıları diğer grupların algılarından, 3000-3499 TL geliri olan grubun algıları kendilerinden az gelirli diğer grupların algılarından, 2500-2999 TL geliri olan grubun algıları 1999 TL ve altı gelir düzeyindeki grubun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{36} , H_{36a} , H_{36b} , H_{36c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Entelektüel sermaye algılarını çalışan departmana göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 57. Entelektüel Sermaye Algılarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması

Değişken	Çalışılan Departman	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
İnsan sermayesi	1. Ön büro	85	4,05	0,48	2,952	0,003	8>3; 7>2
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,85	0,52			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,82	0,54			
	4. Muhasebe	26	3,91	0,53			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	4,00	0,41			
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,99	0,51			
	7. Satın alma bölümü	35	4,10	0,47			
	8. İnsan kaynakları	59	4,08	0,41			
	9. Diğer	11	4,11	0,57			
Yapısal entelektüel sermaye	1. Ön büro	85	3,98	0,55	3,766	0,000	8>2, 8>9
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,81	0,63			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,79	0,47			
	4. Muhasebe	26	3,81	0,74			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	3,97	0,63			
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,82	0,68			
	7. Satın alma bölümü	35	4,14	0,65			
	8. İnsan kaynakları	59	4,18	0,66			
	9. Diğer	11	3,47	0,74			
İlişkisel entelektüel sermaye	1. Ön büro	85	4,03	0,48	1,796	0,075	
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,91	0,55			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,88	0,54			
	4. Muhasebe	26	3,92	0,62			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	4,09	0,51			
	6. Teknik hizmetler	50	3,88	0,59			

	bölümü							
	7. Satın alma bölümü	35	4,11	0,53				
	8. İnsan kaynakları	59	4,06	0,55				
	9. Diğer	11	4,00	0,42				
Entelektüel sermaye	1. Ön büro	85	4,02	0,40				
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,86	0,43				
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,83	0,45				
	4. Muhasebe	26	3,89	0,53				
	5. Satış pazarlama bölümü	88	4,02	0,32	3,958	0,000	8>2, 8>3; 7>2	
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,91	0,47				
	7. Satın alma bölümü	35	4,11	0,41				
	8. İnsan kaynakları	59	4,10	0,37				
	9. Diğer	11	3,91	0,31				

Tablo 57 incelendiğinde; ilişkisel entelektüel sermaye algı ortalamalarının çalışılan departmana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bununla birlikte, insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye algı ortalamalarının çalışılan departmana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Satın alma ve insan kaynakları bölümü çalışanlarının insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye ve entelektüel sermayeye yönelik algıları, diğer bölümlerdeki katılımcıların algılarına göre daha yüksektir. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak insan kaynakları bölümü grubunun algıları yiyecek içecek bölümü ve kat hizmetleri bölümü grupları algılarından, satın alma bölümü grubun algıları yiyecek içecek bölümü grubunun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{37} , H_{37a} , H_{37b} hipotezleri kabul edilmiş, H_{37c} hipotezi reddedilmiştir.

Entelektüel sermaye algılarını unvan/statüye göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 58. Entelektüel Sermaye Algılarının Unvan/Statüye Göre Karşılaştırılması

Değişken	Unvan/Statü	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
İnsan sermayesi	Yönetici	91	4,30	0,48	7,396	0,000
	Çalışan	457	3,90	0,46		
Yapısal entelektüel sermaye	Yönetici	91	4,24	0,62	5,470	0,000
	Çalışan	457	3,85	0,62		
İlişkisel entelektüel sermaye	Yönetici	91	4,30	0,54	6,383	0,000
	Çalışan	457	3,92	0,52		
Entelektüel sermaye	Yönetici	91	4,29	0,36	8,724	0,000
	Çalışan	457	3,89	0,40		

Tablo 58 incelendiğinde; insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye algı ortalamalarının unvan/statüye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Yönetici olarak görev yapan katılımcıların insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermayeye yönelik algılarının çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre; H_{38} , H_{38a} , H_{38b} , H_{38c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Entelektüel sermaye algılarını işletme yapısına göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 59. Entelektüel Sermaye Algılarının İşletme Yapısına Göre Karşılaştırılması

Değişken	İşletmenin Yapısı	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
İnsan sermayesi	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,85	0,52	13,947	0,000	3>1, 3>2; 2>1
	2. Ulusal zincir işletme	254	4,00	0,46			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,17	0,43			
Yapısal entelektüel sermaye	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,83	0,59	5,973	0,003	3>1
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,94	0,68			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,11	0,56			
İlişkisel entelektüel sermaye	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,93	0,56	6,153	0,002	3>1, 3>2
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,97	0,53			
	3. Uluslararası zincir	74	4,18	0,46			

		işletme						
Entelektüel sermaye	1.	Bağımsız otel işletmesi	220	3,87	0,43			
	2.	Ulusal zincir işletme	254	3,98	0,41	14,305	0,000	3>1, 3>2; 2>1
	3.	Uluslararası zincir işletme	74	4,16	0,34			

Tablo 59 incelendiğinde; insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye algı ortalamalarının işletmenin yapısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Yapısı uluslararası zincir işletme olan otellerin çalışanlarının insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermayeye yönelik algılarının, yapısı ulusal zincir işletme ve bağımsız otel işletmesi olan otellerin çalışanlarının algılarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak uluslararası zincir işletme grubun algıları ulusal zincir işletme ve bağımsız otel işletmesi gruplarının algılarından, ulusal zincir işletme grubunun algıları bağımsız otel işletmesi grubunun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{39} , H_{39a} , H_{39b} , H_{39c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Entelektüel sermaye algılarını deneyim süresine göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 60. Entelektüel Sermaye Algılarının Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Deneyim Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
İnsan sermayesi	1. 4 yıl ve altı	120	3,83	0,52			
	2. 5-7 yıl	258	3,89	0,45	23,546	0,000	3>1, 3>2
	3. 8 yıl ve üzeri	170	4,17	0,46			
Yapısal entelektüel sermaye	1. 4 yıl ve altı	120	3,75	0,60			
	2. 5-7 yıl	258	3,82	0,64	24,174	0,000	3>1, 3>2
	3. 8 yıl ve üzeri	170	4,18	0,57			
İlişkisel entelektüel sermaye	1. 4 yıl ve altı	120	3,86	0,56			
	2. 5-7 yıl	258	3,93	0,54	13,145	0,000	3>1, 3>2
	3. 8 yıl ve üzeri	170	4,15	0,49			
Entelektüel sermaye	1. 4 yıl ve altı	120	3,82	0,41			
	2. 5-7 yıl	258	3,88	0,39	35,616	0,000	3>1, 3>2
	3. 8 yıl ve üzeri	170	4,17	0,40			

Tablo 60 incelendiğinde; insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye algı ortalamalarının deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Genel olarak, deneyim süresi arttıkça insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye algı ortalamalarının artış gösterdiği gözlenmiştir. Deneyim süresi 8 yıl ve üzeri olan katılımcıların insan sermayesi, yapısal entelektüel sermaye, ilişkisel entelektüel sermaye ve entelektüel sermayeye yönelik algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak 8 yıl ve üstü deneyim süresi olan grubun algıları deneyim süresi 4 yıl ve altı olan grubun algıları ile 5-7 yıl olan grubun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{40} , H_{40a} , H_{40b} , H_{40c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda duygusal emek algılarını cinsiyete göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 61. Duygusal Emek Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yüzeysel davranış	Kadın	236	2,83	0,86	-0,009	0,923
	Erkek	312	2,83	0,89		
Samimi davranış	Kadın	236	3,10	0,79	-1,459	0,145
	Erkek	312	3,21	0,93		
Derin davranış	Kadın	236	3,33	0,83	-1,504	0,133
	Erkek	312	3,44	0,80		
Duygusal emek	Kadın	236	3,08	0,72	-0,999	0,318
	Erkek	312	3,14	0,71		

Tablo 61 incelendiğinde; yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış ve duygusal emek algı ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin; yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış ve duygusal emeğe

yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; H_{41} , H_{41a} , H_{41b} , H_{41c} hipotezleri reddedilmiştir.

Duygusal emek algılarını yaşa göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 62. Duygusal Emek Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Yüzeysel davranış	1. 18-25	18	3,12	0,60	5,394	0,000	2>3
	2. 26-35	324	2,94	0,82			
	3. 36-45	167	2,65	0,91			
	4. 46-55	25	2,59	0,97			
	5. 56 ve üstü	14	2,32	1,13			
Samimi davranış	1. 18-25	18	3,20	0,50	3,326	0,010	2>3
	2. 26-35	324	3,26	0,88			
	3. 36-45	167	2,98	0,87			
	4. 46-55	25	2,93	0,89			
	5. 56 ve üstü	14	3,14	0,87			
Derin davranış	1. 18-25	18	3,58	0,72	6,183	0,000	2>3
	2. 26-35	324	3,52	0,76			
	3. 36-45	167	3,18	0,86			
	4. 46-55	25	3,09	0,83			
	5. 56 ve üstü	14	3,27	0,81			
Duygusal emek	1. 18-25	18	3,32	0,53	7,195	0,000	2>3
	2. 26-35	324	3,23	0,67			
	3. 36-45	167	2,93	0,74			
	4. 46-55	25	2,85	0,85			
	5. 56 ve üstü	14	2,85	0,83			

Tablo 62 incelendiğinde; yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış ve duygusal emek algı ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, 18-25 yaş grubunda bulunan katılımcıların; yüzeysel davranış, derin davranış ve duygusal emeğe yönelik algılarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu, 26-35 yaş grubunda olanların samimi davranışa yönelik algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Dolayısıyla genel olarak 26-35 yaş grubunun algıları 36-45 yaş grubunun

algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{42} , H_{42a} , H_{42b} , H_{42c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Duygusal emek algılarını medeni duruma göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 63. Duygusal Emek Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişken	Medeni durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yüzeysel davranış	Evli	305	2,77	0,91	-1,873	0,062
	Bekar	243	2,90	0,82		
Samimi davranış	Evli	305	3,09	0,90	-2,111	0,035
	Bekar	243	3,25	0,83		
Derin davranış	Evli	305	3,36	0,80	-1,135	0,257
	Bekar	243	3,43	0,83		
Duygusal emek	Evli	305	3,06	0,73	-1,904	0,057
	Bekar	243	3,18	0,69		

Tablo 63 incelendiğinde; yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış ve duygusal emek algı ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Araştırmada yer alan bekar ve evli katılımcıların; yüzeysel davranış, derin davranış ve duygusal emeğe yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Samimi davranış algı ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, bekar olanların samimi davranış düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre; H_{43} , H_{43a} , H_{43c} hipotezleri reddedilmiş, H_{43b} hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal emek algılarını eğitim durumuna göre karşılaştırmak gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 64. Duygusal Emek Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişken	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yüzeysel davranış	Lise ve altı	265	2,94	0,83	3,103	0,002
	Lisans ve lisansüstü	283	2,72	0,90		
Samimi davranış	Lise ve altı	265	3,23	0,90	1,754	0,080
	Lisans ve lisansüstü	283	3,10	0,84		
Derin davranış	Lise ve altı	265	3,49	0,80	2,818	0,005

	Lisans ve lisansüstü	283	3,30	0,81		
Duygusal	Lise ve altı	265	3,22	0,69		
emek	Lisans ve lisansüstü	283	3,02	0,72	3,285	0,001

Tablo 64 incelendiğinde; yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış ve duygusal emek algı ortalamalarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Lise ve altı eğitim düzeyinde bulunan katılımcıların; yüzeysel davranış, derin davranış ve duygusal emeğe yönelik algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Samimi davranış algı ortalamalarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre; H_{44} , H_{44a} , H_{44c} hipotezleri kabul edilmiş, H_{44b} hipotezi ise reddedilmiştir.

Duygusal emek algılarını turizm eğitimi alma durumuna göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda bulunmaktadır.

Tablo 65. Duygusal Emek Algılarının Turizme Yönelik Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişken	Turizme yönelik eğitim seviyesi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Yüzeysel davranış	1. Eğitim almayan	421	2,88	0,84			
	2. Lise	48	2,79	0,84	5,140	0,006	1>3
	3. Üniversite	79	2,54	1,01			
Samimi davranış	1. Eğitim almayan	421	3,17	0,86			
	2. Lise	48	2,999	1,00	1,101	0,333	
	3. Üniversite	79	3,21	0,85			
Derin davranış	1. Eğitim almayan	421	3,41	0,77			
	2. Lise	48	3,37	1,05	0,957	0,385	
	3. Üniversite	79	3,28	0,87			
Duygusal emek	1. Eğitim almayan	421	3,15	0,68			
	2. Lise	48	3,07	0,82	2,577	0,077	
	3. Üniversite	79	2,96	0,79			

Tablo 65 incelendiğinde; samimi davranış, derin davranış ve duygusal emek algı ortalamalarının turizme yönelik eğitim alıp almama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, yüzeysel davranış algı ortalamalarının turizme yönelik eğitim alıp almama durumuna

göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Turizme yönelik eğitim almadığını belirten katılımcıların; yüzeysel davranış düzeyi olarak daha yüksek bulunmuştur. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak eğitim almamış olan grubun yüzeysel davranış algıları üniversitede eğitim almış grubun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{45a} hipotezi kabul edilmiş, H_{45} , H_{45b} , H_{45c} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Duygusal emek algılarını aylık gelire göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 66. Duygusal Emek Algılarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması

Değişken	Aylık Gelir	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Yüzeysel davranış	1. 1999 TL ve altı	87	3,24	0,75	10,452	0,000	1>3, 1>4, 1>5; 2>5
	2. 2000-2499 TL	156	2,93	0,73			
	3. 2500-2999 TL	60	2,80	0,63			
	4. 3000-3499 TL	186	2,69	0,94			
	5. 3500 TL ve üstü	59	2,41	1,08			
Samimi davranış	1. 1999 TL ve altı	87	3,26	0,78	1,678	0,154	
	2. 2000-2499 TL	156	3,15	0,81			
	3. 2500-2999 TL	60	3,37	0,71			
	4. 3000-3499 TL	186	3,07	1,00			
	5. 3500 TL ve üstü	59	3,10	0,89			
Derin davranış	1. 1999 TL ve altı	87	3,65	0,78	3,501	0,008	1>4
	2. 2000-2499 TL	156	3,36	0,84			
	3. 2500-2999 TL	60	3,51	0,71			
	4. 3000-3499 TL	186	3,28	0,80			
	5. 3500 TL ve üstü	59	3,33	0,85			
Duygusal emek	1. 1999 TL ve altı	87	3,41	0,65	6,692	0,000	1>2, 1>4, 1>5
	2. 2000-2499 TL	156	3,14	0,67			
	3. 2500-2999 TL	60	3,19	0,52			
	4. 3000-3499 TL	186	3,00	0,76			
	5. 3500 TL ve üstü	59	2,91	0,80			

Tablo 66 incelendiğinde; yüzeysel davranış, derin davranış ve duygusal emek algı ortalamalarının aylık gelire göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Genel olarak, aylık gelir düzeyi arttıkça insan sermayesi, yüzeysel davranış, derin davranış ve duygusal emek algı ortalamaları azalmaktadır. Aylık geliri 1999 TL ve altı olan katılımcıların yüzeysel davranış, derin davranış ve

duygusal emeğe yönelik algıları diğer gelir gruplarına göre daha yüksektir. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak 1999 TL ve altı gelir düzeyinde olan grubun algıları 2000-2499 TL, 3000-3499 TL ve 3500 TL ve üzeri gruplarının algılarından farklıdır. Samimi davranış algı ortalamalarının aylık gelire göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre; H_{46} , H_{46a} , H_{46c} hipotezleri kabul edilmiş, H_{46b} hipotezi ise reddedilmiştir.

Duygusal emek algılarını çalışılan departmana göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 67. Duygusal Emek Algılarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması

Değişken	Çalışılan Departman	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Yüzeysel davranış	1. Ön büro	85	2,96	0,85	4,114	0,000	1>7; 2>7; 3>7, 3>8; 5>7
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	2,85	0,74			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,17	0,80			
	4. Muhasebe	26	2,74	0,88			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	2,91	0,97			
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	2,88	0,83			
	7. Satın alma bölümü	35	2,29	0,88			
	8. İnsan kaynakları	59	2,55	0,96			
	9. Diğer	11	2,48	0,81			
Samimi davranış	1. Ön büro	85	3,36	0,86	4,042	0,000	1>7; 2>7; 3>7; 5>7; 6>7
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,22	0,88			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,24	0,67			
	4. Muhasebe	26	3,05	0,91			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	3,27	0,93			
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,13	0,80			
	7. Satın alma bölümü	35	2,49	0,68			

	8. İnsan kaynakları	59	2,99	0,87			
	9. Diğer	11	3,00	1,16			
Derin davranış	1. Ön büro	85	3,54	0,79			
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,42	0,86			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,50	0,89			
	4. Muhasebe	26	3,14	0,76			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	3,52	0,76	2,564	0,009	1>7; 3>7
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,39	0,70			
	7. Satın alma bölümü	35	3,06	0,75			
	8. İnsan kaynakları	59	3,15	0,76			
	9. Diğer	11	3,19	1,00			
Duygusal emek	1. Ön büro	85	3,27	0,70			
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,15	0,68			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,32	0,70			
	4. Muhasebe	26	2,96	0,75			1>7, 1>8;
	5. Satış pazarlama bölümü	88	3,23	0,71	4,554	0,000	2>7; 3>7, 3>8;
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,13	0,66			5>7;
	7. Satın alma bölümü	35	2,65	0,67			
	8. İnsan kaynakları	59	2,88	0,73			
	9. Diğer	11	2,86	0,71			

Tablo 67 incelendiğinde; yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış ve duygusal emek algı ortalamalarının çalışılan departmana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Genel olarak, kat hizmetleri bölümü çalışanlarının yüzeysel davranış ve duygusal emeğe yönelik algıları diğer bölümlerin algılarına göre daha yüksektir. Ön büro bölümü çalışanlarının ise samimi davranış ve derin davranışa yönelik algıları diğer bölümlerin algılarına göre daha yüksektir. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak satın alma bölümü grubunun algıları ön büro, yiyecek içecek bölümü, kat hizmetleri bölümü ve satış pazarlama bölümü algılarından; insan kaynakları

grubunun algıları ön büro ve kat hizmetleri bölümü grupları algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{47} , H_{47a} , H_{47b} , H_{47c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Duygusal emek algılarını unvan/statüye göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 68. Duygusal Emek Algılarının Unvan/Statüye Göre Karşılaştırılması

Değişken	Unvan/Statü	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yüzeysel davranış	Yönetici	91	2,49	1,00	-3,584	0,000
	Çalışan	457	2,89	0,83		
Samimi davranış	Yönetici	91	3,16	0,99	-0,029	0,977
	Çalışan	457	3,16	0,85		
Derin davranış	Yönetici	91	3,34	0,88	-0,693	0,489
	Çalışan	457	3,40	0,80		
Duygusal emek	Yönetici	91	2,95	0,81	-2,156	0,033
	Çalışan	457	3,15	0,69		

Tablo 68 incelendiğinde; samimi davranış ve derin davranış algı ortalamalarının unvan/statüye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, yüzeysel davranış ve duygusal emek algı ortalamalarının unvan/statüye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Çalışan olarak görev yapan katılımcıların yüzeysel davranış ve duygusal emeğe yönelik algılarının yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; H_{48} , H_{48a} hipotezleri kabul edilmiş, H_{48b} , H_{48c} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Duygusal emek algılarını işletme yapısına göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 69. Duygusal Emek Algılarının İşletmenin Yapısına Göre Karşılaştırılması

Değişken	İşletmenin Yapısı	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Yüzeysel davranış	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,03	0,80	13,870	0,000	1>2, 1>3; 2>3;
	2. Ulusal zincir işletme	254	2,75	0,85			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	2,47	0,99			
Samimi davranış	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,41	0,79	17,482	0,000	1>2, 1>3

	2. Ulusal zincir işletme	254	3,04	0,90			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	2,84	0,87			
Derin davranış	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,51	0,68			
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,32	0,88	4,226	0,015	1>2
	3. Uluslararası zincir işletme	74	3,26	0,89			
Duygusal emek	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,29	0,61			
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,04	0,74	13,556	0,000	1>2, 1>3
	3. Uluslararası zincir işletme	74	2,86	0,79			

Tablo 69 incelendiğinde; yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış ve duygusal emek algı ortalamalarının işletmenin yapısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Yapısı bağımsız otel işletmesi olan otellerin çalışanlarının yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış ve duygusal emeğe yönelik algısı, yapısı ulusal zincir işletme ve uluslararası zincir işletme olan otellerin çalışanlarının algılarına göre daha yüksek bulunmuştur. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak bağımsız otel işletmesi olan grubun algıları ulusal zincir işletme, uluslararası zincir işletme gruptan olanlardan farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{49} , H_{49a} , H_{49b} , H_{49c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Duygusal emek algılarını deneyim süresine göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 70. Duygusal Emek Algılarının Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Deneyim Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Yüzeysel davranış	1. 4 yıl ve altı	120	3,17	0,77			
	2. 5-7 yıl	258	2,97	0,79	42,018	0,000	1>3; 2>3
	3. 8 yıl ve üzeri	170	2,37	0,87			
Samimi davranış	1. 4 yıl ve altı	120	3,35	0,82			
	2. 5-7 yıl	258	3,32	0,87	24,570	0,000	1>3; 2>3
	3. 8 yıl ve üzeri	170	2,78	0,81			
Derin davranış	1. 4 yıl ve altı	120	3,71	0,70			
	2. 5-7 yıl	258	3,45	0,77	25,491	0,000	1>3; 2>3
	3. 8 yıl ve üzeri	170	3,07	0,85			

Duygusal emek	1. 4 yıl ve altı	120	3,43	0,58	45,962	0,000	1>3; 2>3
	2. 5-7 yıl	258	3,23	0,67			
	3. 8 yıl ve üzeri	170	2,73	0,70			

Tablo 70 incelendiğinde; yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış ve duygusal emek algı ortalamalarının deneyim süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Genel olarak, deneyim süresi azaldıkça yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış ve duygusal emek algı ortalamalarının arttığı gözlenmiştir. Deneyim süresi 4 yıl ve altı olan katılımcıların yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış ve duygusal emeğe yönelik algıları diğer grupların deneyim sürelerine göre daha yüksek bulunmuştur. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak 8 yıl ve üzeri deneyimi olan grubun algıları 4 yıl ve altı olan grup ile 5-7 yıl olan grubun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{50} , H_{50a} , H_{50b} , H_{50c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yenilikçi iklim algılarını cinsiyete göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 71. Yenilikçi İklim Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Takım uyumu	Kadın	236	3,89	0,52	-0,106	0,916
	Erkek	312	3,89	0,50		
Destekleyici teşvik	Kadın	236	3,85	0,62	-0,750	0,453
	Erkek	312	3,89	0,58		
Kaynaklar	Kadın	236	3,91	0,60	-0,442	0,659
	Erkek	312	3,93	0,56		
Özerklik	Kadın	236	3,93	0,57	0,756	0,450
	Erkek	312	3,89	0,58		
Yeniliklere açıklık	Kadın	236	4,00	0,66	-1,869	0,062
	Erkek	312	4,10	0,59		
Yenilikçi iklim	Kadın	236	3,92	0,42	-0,780	0,436
	Erkek	312	3,94	0,33		

Tablo 71 incelendiğinde; takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik, yeniliklere açıklık ve yenilikçi iklim algı ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin; takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik, yeniliklere açıklık ve yenilikçi iklime yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; H_{51} , H_{51a} , H_{51b} , H_{51c} , H_{51d} , H_{51e} hipotezleri reddedilmiştir.

Yenilikçi iklim algılarını yaşa göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 72. Yenilikçi İklim Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Takım uyumu	1. 18-25	18	3,50	0,62	10,567	0,000	5>1, 5>2, 5>3; 4>1, 4>2; 3>1; 2>1
	2. 26-35	324	3,85	0,48			
	3. 36-45	167	3,92	0,52			
	4. 46-55	25	4,15	0,41			
	5. 56 ve üstü	14	4,50	0,48			
Destekleyici teşvik	1. 18-25	18	3,53	0,54	4,567	0,001	5>1, 5>2; 4>1
	2. 26-35	324	3,84	0,60			
	3. 36-45	167	3,89	0,59			
	4. 46-55	25	4,10	0,54			
	5. 56 ve üstü	14	4,30	0,38			
Kaynaklar	1. 18-25	18	3,44	0,66	9,436	0,000	5>1, 5>2; 4>1, 4>2; 3>1; 2>1
	2. 26-35	324	3,87	0,55			
	3. 36-45	167	3,99	0,60			
	4. 46-55	25	4,29	0,41			
	5. 56 ve üstü	14	4,36	0,45			
Özerklik	1. 18-25	18	3,58	0,36	4,851	0,001	5>1, 5>2
	2. 26-35	324	3,86	0,56			
	3. 36-45	167	3,98	0,62			
	4. 46-55	25	4,01	0,48			
	5. 56 ve üstü	14	4,34	0,45			
Yeniliklere açıklık	1. 18-25	18	3,61	0,62	4,278	0,002	5>1; 4>1
	2. 26-35	324	4,08	0,63			
	3. 36-45	167	4,00	0,62			
	4. 46-55	25	4,21	0,37			
	5. 56 ve üstü	14	4,39	0,32			
Yenilikçi iklim	1. 18-25	18	3,53	0,33	14,744	0,000	5>1, 5>2, 5>3;

2.	26-35	324	3,90	0,33	4>1, 4>2;
3.	36-45	167	3,96	0,40	3>1;
4.	46-55	25	4,15	0,32	2>1
5.	56 ve üstü	14	4,38	0,26	

Tablo 72 incelendiğinde; takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik, yeniliklere açıklık ve yenilikçi iklim algı ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, 56 ve üzeri yaş grubunda bulunan katılımcıların; takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik, yeniliklere açıklık ve yenilikçi iklime yönelik algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak yaşları 56 ve üzeri olan grubun algıları 18-25, 26-35 ve 36-45 gruplarının algılarından, 46-55 olan grubun algıları 18-25 ve 26-35 gruplarının algılarından, 36-45 olan grubun algıları 18-25 grubunun algılarından, 26-35 olan grubun algıları 18-25 grubunun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{52} , H_{52a} , H_{52b} , H_{52c} , H_{52d} , H_{52e} hipotezleri kabul edilmiştir.

Yenilikçi iklim algılarını medeni duruma göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 73. Yenilikçi İklim Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişken	Medeni durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Takım uyumu	Evli	305	3,94	0,52	2,524	0,012
	Bekar	243	3,83	0,49		
Destekleyici teşvik	Evli	305	3,91	0,59	1,589	0,113
	Bekar	243	3,82	0,61		
Kaynaklar	Evli	305	3,97	0,57	2,161	0,031
	Bekar	243	3,86	0,57		
Özerklik	Evli	305	3,95	0,57	1,850	0,065
	Bekar	243	3,86	0,58		
Yeniliklere açıklık	Evli	305	4,07	0,58	0,668	0,504
	Bekar	243	4,04	0,67		
Yenilikçi iklim	Evli	305	3,97	0,39	2,750	0,006
	Bekar	243	3,88	0,33		

Tablo 73 incelendiğinde; destekleyici teşvik, özerklik, yeniliklere açıklık algı ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, takım uyumu, kaynaklar ve yenilikçi iklim algı ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Buna göre evli olan katılımcıların takım uyumu, kaynaklar ve yenilikçi iklim düzeyi algıları bekar katılımcılarının algılarına göre daha yüksektir. Bu sonuçlara göre; H_{53} , H_{53a} , H_{53c} hipotezleri kabul edilmiş, H_{53b} , H_{53d} , H_{53e} hipotezleri reddedilmiştir.

Yenilikçi iklim algılarını eğitim durumuna göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 74. Yenilikçi İklim Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişken	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Takım uyumu	Lise ve altı	265	3,78	0,47	-5,107	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	4,00	0,52		
Destekleyici teşvik	Lise ve altı	265	3,82	0,58	-1,922	0,055
	Lisans ve lisansüstü	283	3,92	0,61		
Kaynaklar	Lise ve altı	265	3,80	0,58	-5,085	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	4,04	0,55		
Özerklik	Lise ve altı	265	3,82	0,55	-3,430	0,001
	Lisans ve lisansüstü	283	3,99	0,59		
Yeniliklere açıklık	Lise ve altı	265	4,04	0,57	-0,496	0,620
	Lisans ve lisansüstü	283	4,07	0,67		
Yenilikçi iklim	Lise ve altı	265	3,85	0,35	-4,891	0,000
	Lisans ve lisansüstü	283	4,00	0,37		

Tablo 74 incelendiğinde; takım uyumu, kaynaklar, özerklik ve yenilikçi iklim algı ortalamalarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların; takım uyumu, kaynaklar, özerklik ve yenilikçi iklime yönelik algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Destekleyici teşvik, yeniliklere açıklık algı ortalamalarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre; H_{54} , H_{54a} , H_{54c} , H_{54d} hipotezleri kabul edilmiş, H_{54b} , H_{54e} hipotezleri reddedilmiştir.

Yenilikçi iklim algılarını turizm eğitimi alma durumlarına göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 75. Yenilikçi İklim Algılarının Turizme Yönelik Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişken	Turizme yönelik eğitim seviyesi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Takım uyumu	1. Eğitim almayan	421	3,85	0,49	15,973	0,000	3>1, 3>2
	2. Lise	48	3,75	0,52			
	3. Üniversite	79	4,17	0,52			
Destekleyici teşvik	1. Eğitim almayan	421	3,86	0,59	1,352	0,260	
	2. Lise	48	3,82	0,56			
	3. Üniversite	79	3,97	0,65			
Kaynaklar	1. Eğitim almayan	421	3,88	0,56	12,265	0,000	3>1, 3>2
	2. Lise	48	3,84	0,57			
	3. Üniversite	79	4,21	0,57			
Özerklik	1. Eğitim almayan	421	3,89	0,55	3,401	0,034	3>1, 3>2
	2. Lise	48	3,80	0,60			
	3. Üniversite	79	4,05	0,64			
Yeniliklere açıklık	1. Eğitim almayan	421	4,02	0,61	3,698	0,025	3>1
	2. Lise	48	4,14	0,57			
	3. Üniversite	79	4,21	0,67			
Yenilikçi iklim	1. Eğitim almayan	421	3,90	0,36	13,509	0,000	3>1, 3>2
	2. Lise	48	3,87	0,35			
	3. Üniversite	79	4,12	0,34			

Tablo 75 incelendiğinde; destekleyici teşvik algı ortalamalarının turizme yönelik eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Takım uyumu, kaynaklar, özerklik, yeniliklere açıklık ve yenilikçi iklim algı ortalamalarının turizme yönelik eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Turizme yönelik eğitimi üniversite düzeyinde olan katılımcıların; takım uyumu, kaynaklar, özerklik, yeniliklere açıklık ve yenilikçi iklim algı ortalamaları turizm eğitimi almayan ve lise düzeyinde turizm eğitimi alan gruba göre daha yüksek bulunmuştur. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak turizme yönelik üniversite eğitimi olan grubun algıları diğer gruplardan farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{55} , H_{55a} , H_{55c} , H_{55d} , H_{55e} hipotezleri kabul edilmiş, H_{55b} hipotezi reddedilmiştir.

Yenilikçi iklim algılarını aylık gelire göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 76. Yenilikçi İklim Algılarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması

Değişken	Aylık Gelir	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Takım uyumu	1. 1999 TL ve altı	87	3,55	0,50	20,034	0,000	5>1, 5>2, 5>4; 4>1; 3>1; 2>1
	2. 2000-2499 TL	156	3,84	0,40			
	3. 2500-2999 TL	60	3,99	0,42			
	4. 3000-3499 TL	186	3,96	0,50			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,21	0,60			
Destekleyici teşvik	1. 1999 TL ve altı	87	3,68	0,63	7,219	0,000	5>1, 5>2; 4>1, 4>2
	2. 2000-2499 TL	156	3,76	0,53			
	3. 2500-2999 TL	60	3,85	0,61			
	4. 3000-3499 TL	186	3,99	0,61			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,06	0,54			
Kaynaklar	1. 1999 TL ve altı	87	3,66	0,61	13,287	0,000	5>1, 5>2, 5>3, 5>4; 4>1; 3>1; 2>1
	2. 2000-2499 TL	156	3,87	0,51			
	3. 2500-2999 TL	60	3,95	0,44			
	4. 3000-3499 TL	186	3,95	0,60			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,32	0,52			
Özerklik	1. 1999 TL ve altı	87	3,66	0,50	10,350	0,000	5>1, 5>2; 4>1, 4>2; 3>1
	2. 2000-2499 TL	156	3,81	0,54			
	3. 2500-2999 TL	60	3,96	0,61			
	4. 3000-3499 TL	186	4,01	0,56			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,15	0,59			
Yeniliklere açıklık	1. 1999 TL ve altı	87	3,94	0,63	3,560	0,007	4>1, 4>2
	2. 2000-2499 TL	156	3,97	0,58			
	3. 2500-2999 TL	60	4,11	0,64			
	4. 3000-3499 TL	186	4,18	0,53			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,04	0,87			
Yenilikçi iklim	1. 1999 TL ve altı	87	3,70	0,35	22,222	0,000	5>1, 5>2, 5>3; 4>1, 4>2; 3>1; 2>1
	2. 2000-2499 TL	156	3,85	0,31			
	3. 2500-2999 TL	60	3,97	0,33			
	4. 3000-3499 TL	186	4,02	0,36			
	5. 3500 TL ve üstü	59	4,16	0,37			

Tablo 76 incelendiğinde; takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik, yeniliklere açıklık ve yenilikçi iklim algı ortalamalarının aylık gelire göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Genel olarak, aylık gelir düzeyi arttıkça takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik, yeniliklere açıklık ve yenilikçi iklim algı ortalamaları artış göstermektedir. Aylık geliri 3500 TL ve üstü olan katılımcıların takım uyumu, destekleyici teşvik,

kaynaklar, özerklik ve yenilikçi iklime yönelik algılarının diğer gelir gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Aylık geliri 3000-3499 olan katılımcıların yeniklere açıklığa yönelik algıların diğer gelir gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak katılımcı algıları değerlendirildiğinde, 3500 TL ve üstü geliri olan grubun algıları 1999 TL ve altı, 2000-2499 TL ve 2500-2999 TL gruplarının algılarından, 3000-3499 TL geliri olan grubun algıları 1999 TL ve altı grubu ile 2000-2499 TL gruplarının algılarından farklıdır. Bununla birlikte, 2500-2999 TL geliri olan grubun algıları 1999 TL ve altı grubun algılarından, 2000-2499 TL geliri olan grubun algıları 1999 TL ve altı grubunun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H₅₆, H_{56a}, H_{56b}, H_{56c}, H_{56d}, H_{56e} hipotezleri kabul edilmiştir.

Yenilikçi iklim algılarını çalışılan departmana göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 77. Yenilikçi İklim Algılarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması

Değişken	Çalışılan Departman	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Takım uyumu	1. Ön büro	85	3,89	0,50	2,600	0,009	8>6
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,90	0,46			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,71	0,49			
	4. Muhasebe	26	3,88	0,53			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	3,96	0,51			
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,69	0,49			
	7. Satın alma bölümü	35	3,96	0,59			
	8. İnsan kaynakları	59	4,00	0,46			
	9. Diğer	11	4,05	0,90			
Destekleyici teşvik	1. Ön büro	85	3,92	0,56	2,443	0,013	8>6
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,80	0,57			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,82	0,67			
	4. Muhasebe	26	4,06	0,68			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	3,97	0,54			
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,69	0,65			

	7. Satın alma bölümü	35	3,83	0,72			
	8. İnsan kaynakları	59	4,01	0,52			
	9. Diğer	11	3,55	0,64			
Kaynaklar	1. Ön büro	85	3,89	0,53			
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,90	0,53			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,74	0,54			
	4. Muhasebe	26	3,77	0,49			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	4,02	0,65	3,614	0,000	8>3; 5>3; 1>3;
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,82	0,62			
	7. Satın alma bölümü	35	4,10	0,60			
	8. İnsan kaynakları	59	4,15	0,48			
	9. Diğer	11	3,57	0,81			
Özerklik	1. Ön büro	85	4,02	0,54			
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,89	0,57			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,90	0,50			
	4. Muhasebe	26	3,81	0,66			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	3,92	0,54	1,673	0,102	
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,78	0,57			
	7. Satın alma bölümü	35	4,05	0,50			
	8. İnsan kaynakları	59	3,93	0,66			
	9. Diğer	11	3,57	0,83			
Yeniliklere açıklık	1. Ön büro	85	4,06	0,52			
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	4,08	0,63			
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,90	0,53			
	4. Muhasebe	26	4,05	0,49			
	5. Satış pazarlama bölümü	88	4,07	0,64	0,495	0,860	
	6. Teknik hizmetler bölümü	50	4,06	0,56			
	7. Satın alma bölümü	35	4,12	0,65			
	8. İnsan kaynakları	59	4,09	0,79			
	9. Diğer	11	4,00	0,92			
Yenilikçi iklim	1. Ön büro	85	3,96	0,37			
	2. Yiyecek-içecek bölümü	148	3,91	0,33	2,977	0,003	8>6
	3. Kat hizmetleri bölümü	46	3,81	0,41			

4. Muhasebe	26	3,91	0,33
5. Satış pazarlama bölümü	88	3,99	0,34
6. Teknik hizmetler bölümü	50	3,81	0,33
7. Satın alma bölümü	35	4,01	0,45
8. İnsan kaynakları	59	4,04	0,34
9. Diğer	11	3,75	0,50

Tablo 77 incelendiğinde; özerklik, yeniliklere açıklık algı ortalamaları çalışılan departmana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar ve yenilikçi iklim algı ortalamaları çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Genel olarak, insan kaynakları bölümü çalışanların takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar ve yenilikçi iklime yönelik algıları daha yüksek bulunmuştur. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Genel olarak insan kaynakları bölümü algıları teknik hizmetler bölümü algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{57} , H_{57a} , H_{57b} , H_{57c} hipotezleri kabul edilmiş, H_{57d} , H_{57e} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Yenilikçi iklim algılarını unvan/statüye göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 78. Yenilikçi İklim Algılarının Unvan/Statüye Göre Karşılaştırılması

Değişken	Unvan/Statü	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Takım uyumu	Yönetici	91	4,07	0,62	3,073	0,003
	Çalışan	457	3,86	0,48		
Destekleyici teşvik	Yönetici	91	4,15	0,54	4,969	0,000
	Çalışan	457	3,81	0,59		
Kaynaklar	Yönetici	91	4,18	0,60	4,691	0,000
	Çalışan	457	3,87	0,56		
Özerklik	Yönetici	91	4,12	0,63	3,960	0,000
	Çalışan	457	3,87	0,55		
Yeniliklere açıklık	Yönetici	91	4,15	0,80	1,270	0,207
	Çalışan	457	4,04	0,58		
Yenilikçi iklim	Yönetici	91	4,13	0,37	5,963	0,000
	Çalışan	457	3,89	0,35		

Tablo 78 incelendiğinde; yeniliklere açıklık algı ortalamalarının unvan/statüye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik ve yenilikçi iklim algı ortalamalarının unvan/statüye göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Yönetici olarak görev yapan katılımcıların takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik ve yenilikçi iklime yönelik algılarının çalışanlara göre yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; H_{58} , H_{58a} , H_{58b} , H_{58c} , H_{58d} hipotezleri kabul edilmiş, H_{58e} hipotezi ise reddedilmiştir.

Yenilikçi iklim algılarını işletme yapısına göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 79. Yenilikçi İklim Algılarının İşletme Yapısına Göre Karşılaştırılması

Değişken	İşletmenin Yapısı	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Takım uyumu	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,82	0,53	4,028	0,018	3>1
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,93	0,47			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	3,98	0,55			
Destekleyici teşvik	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,82	0,59	5,211	0,006	3>1, 3>2
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,85	0,60			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,07	0,58			
Kaynaklar	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,82	0,61	11,705	0,000	3>1, 3>2
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,94	0,54			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,18	0,49			
Özerklik	1. Bağımsız otel işletmesi	220	3,85	0,53	5,542	0,004	3>1, 3>2
	2. Ulusal zincir işletme	254	3,91	0,57			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,10	0,67			
Yeniliklere açıklık	1. Bağımsız otel işletmesi	220	4,02	0,66	1,009	0,365	
	2. Ulusal zincir işletme	254	4,10	0,58			
	3. Uluslararası zincir işletme	74	4,03	0,64			
Yenilikçi iklim	1. Bağımsız otel	220	3,87	0,35	9,436	0,000	3>1, 3>2

	işletmesi			
2.	Ulusal zincir işletme	254	3,94	0,36
3.	Uluslararası zincir işletme	74	4,07	0,39

Tablo 79 incelendiğinde; yeniliklere açıklık hariç takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik ve yenilikçi iklim algı ortalamalarının işletmenin yapısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Genel olarak, yapısı uluslararası zincir işletme olan otellerin çalışanlarının; takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik ve yenilikçi iklime yönelik algıları daha yüksek bulunmuştur. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. Uluslararası zincir işletme grubunun algıları ulusal zincir işletme ve bağımsız otel işletmesi gruplarının algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{59} , H_{59a} , H_{59b} , H_{59c} , H_{59d} hipotezleri kabul edilmiş, H_{59e} hipotezi ise reddedilmiştir.

Yenilikçi iklim algılarını deneyim süresine göre karşılaştırmak için gerçekleştirilen analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 80. Yenilikçi İklim Algılarının Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Deneyim Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Bonferroni
Takım uyumu	1. 4 yıl ve altı	120	3,71	0,51	27,687	0,000	3>1, 3>2
	2. 5-7 yıl	258	3,83	0,47			
	3. 8 yıl ve üzeri	170	4,11	0,48			
Destekleyici teşvik	1. 4 yıl ve altı	120	3,79	0,60	14,179	0,000	3>1, 3>2
	2. 5-7 yıl	258	3,78	0,57			
	3. 8 yıl ve üzeri	170	4,07	0,59			
Kaynaklar	1. 4 yıl ve altı	120	3,72	0,65	20,816	0,000	3>1, 3>2; 2>1
	2. 5-7 yıl	258	3,88	0,53			
	3. 8 yıl ve üzeri	170	4,13	0,53			
Özerklik	1. 4 yıl ve altı	120	3,79	0,61	14,308	0,000	3>1, 3>2
	2. 5-7 yıl	258	3,84	0,53			
	3. 8 yıl ve üzeri	170	4,10	0,58			
Yeniliklere açıklık	1. 4 yıl ve altı	120	4,00	0,66	3,789	0,023	3>2;
	2. 5-7 yıl	258	4,01	0,64			
	3. 8 yıl ve üzeri	170	4,17	0,55			
Yenilikçi iklim	1. 4 yıl ve altı	120	3,80	0,40	36,563	0,000	3>1, 3>2
	2. 5-7 yıl	258	3,87	0,30			
	3. 8 yıl ve üzeri	170	4,11	0,37			

Tablo 80 incelendiğinde; takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik, yeniliklere açıklık ve yenilikçi iklim algı ortalamaları deneyim süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Genel olarak, deneyim süresi arttıkça takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik, yeniliklere açıklık ve yenilikçi iklim algı ortalamaları artış göstermiştir. Deneyim süresi 8 yıl ve üzeri olan katılımcıların takım uyumu, destekleyici teşvik, kaynaklar, özerklik, yeniliklere açıklık ve yenilikçi iklime yönelik algıları daha yüksek bulunmuştur. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık oluşturan gruplar tespit edilmiştir. 8 yıl ve üzeri deneyimi olan grubun algıları 4 yıl ve altı deneyimi olan grup ile 5-7 yıl arası deneyimi olan grubun algılarından farklıdır. Bu sonuçlara göre; H_{60} , H_{60a} , H_{60b} , H_{60c} , H_{60d} , H_{60e} hipotezleri kabul edilmiştir.

SONUÇ

Liderlik davranışları işletmelerde çalışanlar, organizasyonel süreçler ve faaliyetler üzerindeki etkileriyle örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında belirleyici olan bir unsurdur. Liderlik davranışları, liderlik rolünün karar ve politikaları şekillendirme hususundaki etkisi işletmelerde firma değeri ve karlılık gibi ekonomik sonuçları etkilemekle kalmamakta, bununla birlikte, sosyal ve entelektüel etkileriyle işgörenlerin mesleki becerilerinin gelişmesini, iş yeri ortamındaki çalışma atmosferinin oluşmasını, işletmedeki maddi olmayan işletme kaynaklarının artması ve verimli olarak kullanılmasını sağlamaktadır. Bu çalışmada liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolü incelenmiştir. Liderlik davranışının sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisi, sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin duygusal emek ve yenilikçi iklime etkileri araştırma problemi çerçevesinde ele alınan ilişkilerdir. Ayrıca liderlik davranışı, sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklim değişkenleri demografik değişkenlere göre karşılaştırılarak uygulanan istatistiki analizlerin sonuçları ortaya konulmuştur.

Liderlik davranışlarının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolünün araştırıldığı bu çalışma için İstanbul'da 5

yıldızlı otel işletmeleri örneklem olarak belirlenmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış ve 548 geçerli katılımcı anketinden elde edilen verilerle istatistiki analizler gerçekleştirilmiştir. Veriler incelendiğinde araştırma katılımcılarının cinsiyet açısından birbirine yakın sayılarda olduğu, büyük çoğunluğunun 26-35 ve 36-45 yaş gruplarında yer aldığı, lise ve üniversite mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük bir oranının almış olduğu eğitim turizm ile ilgili değildir. Katılımcıların aylık gelirlerine göre incelendiğinde, aylık gelirlerin büyük bir kısmının 2000-3499 arasında değiştiği belirtilmiştir. Departmanların yiyecek-içecek bölümü, satış pazarlama bölümü ve önbüro bölümlerinde yoğunlaştığı, çoğunun çalışan pozisyonunda olduğu, büyük kısmının işletmelerinin bağımsız otel işletmesi ve ulusal zincir işletme olduğu, deneyim sürelerinin en çok 5-7 yıl ile 8 yıl ve üstü arasında olduğunun belirtildiği görülmüştür. Elde edilen demografik verilerin İstanbul örnekleminde 5 yıldızlı otel işletmeleri için beklentiler dahilinde olduğu söylenebilir.

Araştırmada katılımcıların liderlik davranışı, sosyal sermaye, entelektüel sermaye ve yenilikçi iklimle ilişkin algılarının genel olarak yüksek düzeylerde olduğu görülmüştür. Duygusal emek unsuruna ilişkin değerlendirmelerin ise görece daha düşük düzeylerde olduğu, yine de orta ve yüksek düzeyler arasında gerçekleştiği görülmüştür. Araştırma örnekleminin beş yıldızlı otel işletmeleri olarak belirlenmesinin liderlik davranışı, sosyal sermaye, entelektüel sermaye ve yenilikçi iklim unsurlarında gözlenen yüksek düzeydeki değerlendirmelere sebep olan unsur olması mümkündür. Beş yıldızlı otel işletmelerinde organizasyon yapılarının belirlenmiş olması, işletmelerin amaçlarına uygun yönetim tarzlarıyla sosyal ağlardan beslenebilmesi, hem kurumdaki çalışanların hem de sektörün entelektüel bilgilerden yararlanarak yenilikçi süreçler oluşturmalarını sağlayabilmektedir. Duygusal emek değişkeni işletmelerin işgörenlerinden belirli standartlar çerçevesinde olağan bir beklentisi haline gelse de niteliğinde özveri, çaba ve emek unsurları katılımcı algılarındaki farklılaşmayı mümkün kılmaktadır.

Araştırma bulguları kapsamında gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi sonucunda liderlik davranışının sosyal sermayeyi ve entelektüel sermayeyi olumlu yönde, istatistiki olarak anlamlı şekilde ve yüksek düzeyde etkilediği gözlenmiştir.

Liderlik davranışın sosyal sermayeyi olumlu yönde etkilemesi Dalpati (2010), Anderson ve Sun (2015), Yamaguchi (2013) çalışmalarının bulgularını destekler niteliktedir. Liderlik davranışı, işletmelerde liderlik rolünü üstlenen kadroların örgüt için sosyal ağları, bağlantıları ve sosyal sermayeyi etkileyen birçok unsuru görev ve pozisyonlarından aldıkları yetki ile yönlendirebilmektedir. Bu yönlendirme organizasyon yapının sosyal sermayeyi geliştirici şekilde tasarlanması, karar ve uygulamalarda sosyal sermaye bileşenlerinin teşvik edilmesi gibi yollarla gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla liderlik davranışının sosyal sermayeyi olumlu yönde etkilenmesi beklentiler dahilinde bir durumdur.

Araştırmada liderlik davranışın entelektüel sermayeyi olumlu yönde ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Entelektüel sermaye işletmelerde örgütsel unsurlar, çalışanlar, işletmenin tedarikçileri, müşterileri unsurları dikkate alınarak ifade edilebilen bütüncül bir bilgi birikimidir. Bununla birlikte, işletmelerin yöneticilerinin belirtilen etkenlerin önemli kısmının karar, tercih ve politikalarıyla belirleyebilmesi liderlik davranışının entelektüel sermayeyi etkilemesinin işletmelerdeki faaliyet süreçlerine yönelik doğal bir sonuç olarak yorumlanabilmesini sağlamaktadır. Çalışmada liderlik davranışının duygusal emeği olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilemediği belirlenmiştir. Liderlik davranışının duygusal emeğe etkisi incelendiğinde zayıf düzeyde olumsuz bir etki söz konusu olduğu gözlenmiştir. Liderlik davranışının duygusal emek üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olmaması çalışmanın özgün bulgularından birisi olmuştur. Duygusal emek üzerine çalışmalar incelendiğinde duygusal emeğin iş tatmini (Gürsoy vd., 2011), işe bağlılık Gülova vd. (2013) gibi etkenler arttıkça ve olumsuz duygular (Lam ve Chen, 2012) azaldıkça arttığı görülmektedir. Bu noktada liderlik davranışının duygusal emeği olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilememesi liderlik davranışının niteliği ile otel işletmelerindeki iş yoğunluğu ve iş stresi unsurlarından kaynaklanması beklenebilir. Dolayısıyla liderlik davranışının duygusal emeği olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilememesi alanyazında yapılacak çalışmaların ve sektördeki işletmelerin dikkate alması gereken önemli bir gözlem olmuştur. Liderlik davranışının duygusal emeği olumlu yönde etkileyebilen yaklaşım ve uygulamalarla gerçekleşmesi çalışanların duygusal emeklerini artırabileceği için işletme performansını da olumlu yönde (Bruckner ve

Mahoney, 2012; Bursalı, 2015) etkileyebilecektir. Liderlik davranışının yenilikçi iklimi olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu liderlik davranışının yenilikçi iklime etkisinin ele alındığı Cengiz vd. (2006), Tütüncü ve Akgündüz (2012), Yıldız vd. (2014), Mohamed (2016) çalışmalarını desteklemiştir. Ayrıca çalışmalarında yenilikçi vizyon ile iklimin yönetici desteği ve yenilikçilik arasında ilişki olduğu (Açıkgöz ve Günsel, 2011) bilindiği için liderlik davranışının yenilikçi iklime etkisi beklenen şekilde gerçekleşmiştir.

Sosyal sermayenin duygusal emek ve yenilikçi iklime etkileri incelendiğinde sosyal sermayenin duygusal emeğe olumlu yönde anlamlı düzeyde etkisi olmadığı görülmüştür. Sosyal sermaye ve duygusal emek çalışmalarının öngörülleri (Lam ve Chen, 2012; Bağcı ve Bursalı, 2015) dikkate alındığında işletmelerdeki sosyal ağların, bireysel ve örgütsel ilişkilerin çalışanların duygusal emegini olumlu etkilemesi beklenmektedir. Bununla birlikte, duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derin davranış boyutlarında söz konusu olan duygusal çaba unsurunun otel işletmelerinin emek yoğun çalışma koşullarıyla birleştiğinde olumlu ve anlamlı bir etki oluşturmaması kabul edilebilir bir sonuç olmuştur. Sosyal sermayenin yenilikçi iklime etkisi olumlu yönde ve anlamlı düzeyde olmuştur. Bu bulgu Moran (2005), Özdemir ve Demirci (2012), Turgut ve Begenirbaş (2013), Camps ve Marques (2014), Turgut ve Begenirbaş (2014), Tang (2016), Nolan (2016) çalışmalarının gözlemlerini destekler niteliktedir. İşletmelerde sosyal ilişkiler ve ağlarda artışın çalışanların ve yöneticilerin bilgileri ile deneyimlerini paylaşarak yeni fikirlerin gelişimini olumlu yönde etkilediği değerlendirilmesinde bulunulabilir.

Entelektüel sermayenin duygusal emek ve yenilikçi iklim üzerindeki araştırıldığında entelektüel sermayenin duygusal emek üzerinde olumlu yönde anlamlı düzeyde bir etkisi olmadığı, yenilikçi iklim üzerinde ise olumlu yönde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Entelektüel sermayenin duygusal emek üzerinde olumlu yönde ve anlamlı düzeyde bir etkisi olmaması entelektüel sermayenin kapsamı geniş bir etken olması, işletmede entelektüel sermayenin iyi yönetilememesi, çalışanlardan beklenen duygusal emeğe ilişkin standartların doğru belirlenememesi gibi farklı unsurlarla ilişkili olması mümkündür. Bununla birlikte, entelektüel sermaye yönelik Şahin vd. (2014) çalışmasında ortaya konulan sosyal sermaye ve entelektüel sermaye

arasındaki olumlu yönlü ilişki bulgusu sosyal sermayenin duygusal emek değişkenine etkisiyle entelektüel sermayenin etkisindeki benzerliği açıklamaktadır. Entelektüel sermayenin yenilikçi iklim üzerinde olumlu yönde anlamlı düzeyde etkisi olduğu gözlenmiştir. İşletmelerin örgütsel, bireysel ve sektörel kapsamda edindiği bilgi ve deneyimler işletmelerin yenilikçi iş ve faaliyet süreçleri oluşturmalarına fırsat tanıyabilmektedir. Dolayısıyla ortaya konulan bulgu beklenen yönde gerçekleşmiştir ve entelektüel sermayeye yönelik Chen vd. (2004), Chu vd. (2006), Hsu ve Fang (2009), Toraman vd. (2009), Yeganeh vd. (2014), Eren vd. (2015), Örnek ve Ayas (2015) çalışmalarının sonuçlarını desteklemiştir.

Araştırmanın temel amacı olan liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklim ile arasındaki ilişkide sosyal sermayenin ve entelektüel sermayenin aracılık rolü olup olmadığının belirlenmesi için ortaya konulan hipotezler sorgulanmıştır. Liderlik davranışı ile duygusal emek arasındaki ilişkide sosyal sermayenin tam aracılık rolü olduğu, liderlik davranışı ile yenilikçi iklim arasındaki ilişkide sosyal sermayenin tam aracılık rolü olduğu ortaya konulmuştur. Liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklimde etkisinde sosyal sermayenin etkili ve önemli bir değişken olduğu belirlenmiştir. Liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklimde etkisinde sosyal sermayenin aracılık rolü olması, sosyal sermayenin liderlik davranışıyla benzer şekilde duygusal emek ve yenilikçi iklimi etkilediğini belirtmektedir. Dolayısıyla söz konusu ilişkide duygusal emek ve yenilikçi iklim düzeyleri için sosyal sermaye değişkeni de belirleyici olmakta, duygusal emek ve yenilikçi iklimde gözlenen/hedeflenen değişimlerde sosyal sermayenin sürece dahil edilmesi ve dikkate alınması gerekmektedir.

Liderlik davranışı ile duygusal emek ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkide entelektüel sermayenin aracılık rolü incelenmiştir. Liderlik davranışı ile duygusal emek arasındaki ilişkide entelektüel sermayenin tam aracılık rolü olduğu, liderlik davranışı ile yenilikçi iklim arasında ise entelektüel sermayenin kısmi aracılık rolü olduğu gözlenmiştir. Liderlik davranışının duygusal emek üzerindeki etkisinde entelektüel sermayenin aracılık rolü olması liderlik davranışının duygusal emeğe etkisini araştırıldığında entelektüel sermayenin de etkili bir değişken olarak ele alınabileceğini belirtmektedir. Liderlik davranışının yenilikçi iklimde etkisinde

entelektüel sermayenin kısmı aracılık rolü olması ise liderlik davranışın yenilikçi iklime etkisi incelenirken entelektüel sermayenin belirleyici bir unsur olarak ele alınabileceğini, bununla birlikte, aracılık rolünün sınırlı düzeyde kaldığını göstermektedir.

Araştırmada liderlik davranışı, sosyal sermaye, entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklim değişkenleri cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve turizm eğitimi alma durumu, aylık gelir, departman, unvan/statü, işletme yapısı ve deneyim süresi değişkenlerine göre karşılaştırılmıştır. Bu sayede her bir değişkenin katılımcı algılamalarında oluşturduğu farklılıklar kapsamlı şekilde ortaya konulmuştur. Liderlik davranışı algılarında cinsiyet ve medeni durum demografik değişkenlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı gözlenirken yaş, eğitim durumu ve turizm eğitimi, aylık gelir, departman, unvan/statü, işletme yapısı ve deneyim süresine anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. 46-55 yaş aralığındaki çalışanların liderlik davranışı algılarının 18-25 yaş aralığındakilerden, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların algılarının lise ve altı eğitim düzeyindekilerden, turizm eğitimi alanların almayanlardan yüksek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca gelir, unvan/statü ve deneyim arttıkça liderlik davranışı algısının arttığı, uluslararası zincir işletmelerde diğer işletmelere göre, insan kaynakları bölümünde yiyecek-içecek hizmetleri bölümü ve kat hizmetlerine göre, satın alma bölümünde kat hizmetlerine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede gözlemlendiği belirlenmiştir. Liderlik davranışının cinsiyete göre farklılaşmaması Taşkiran (2006), Cemaloğlu (2007), Kozak ve Uca (2008), Luo, Wang, ve Marnburg (2013) çalışmalarını bulgularını desteklemezken, Minett vd. (2009), Kaşlı ve Seymen (2010), Kılıçlar ve Düzgün (2014), Gürdoğan ve Yavuz (2013), Baytok ve Ergen (2013), Gümüş vd. (2015) çalışmaları bulgularını desteklemiştir. Medeni duruma göre farklılaşmaması Cemaloğlu (2007), Baytok ve Ergen (2013) çalışmaları gözlemlerini desteklemiştir. Liderlik davranışları algılarının yaş (Taşkiran, 2006; İbicioğlu vd., 2009; Minett vd., 2009; Blayney ve Blotnicky, 2010; Kaşlı ve Seymen, 2010; Tuna ve Yeşiltaş, 2013; Tavitiyaman vd., 2014), eğitim durumu (Taşkiran, 2006; Kozak ve Uca, 2008; Çelik ve Sünbül, 2008; Kaşlı ve Seymen, 2010), gelir düzeyi (İbicioğlu vd., 2009; Babaita vd., 2010), unvan/statü (Avcı ve Topaloğlu,

2009), deneyim (İbicioğlu vd., 2009) unsurlarıyla aynı yönde artması belirtilen çalışmaları destekler şekilde gerçekleşmiştir. Ayrıca eğitim ve turizm eğitimi alanlarda görülen artışın hem mesleğe yönelik bilgi ve becerilerdeki artıştan, hem de eğitimi yoluyla bilgi ve becerilerinde artışın iş yerindeki görev pozisyonuna, yabancı dil vb. gibi unsurlarla iş yerine sağladığı faydadan, görevini benimsemeyi yoluyla performansına katkısından kaynaklanabilmesi mümkündür. İnsan kaynakları ve satın alma bölümü çalışanları ile uluslararası zincir otel işletmelerindeki artışın ise departmanlardaki iş yoğunluğu, aylık ücretlerdeki farklılık ve çalışma koşullarındaki profesyonelleşme gibi koşullardan etkilendiği düşünülebilir.

Sosyal sermaye düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gözlenmezken yaş, medeni durum, eğitim durumu ve turizm eğitimi, aylık gelir, departman, unvan/statü, işletme yapısı ve deneyim süresine göre anlamlı farklılıklar görülmüştür. Yaş, eğitim durumu, gelir, unvan/statü, deneyim süreci etkenleri arttıkça sosyal sermaye algıları artmaktadır. Yaş (Kapu, 2008; Boyas ve Wind, 2010; Aydemir, 2011; Turan, 2014), eğitim durumu (Aydemir, 2011; Duman ve Alacahan, 2011; Aydemir, 2011; Park vd., 2012; Turan, 2014; Şahin vd., 2014; Agyeman, 2015), gelir (Aydemir 2011; Alacahan; 2011), ünvan (Erselcan, 2009; Brien ve Smallman, 2011) ve deneyim (Şahin vd.,2014; Ooi vd., 2015) değişkenlerinde gözlenen farklılıklar belirtilen çalışmalarla benzer yönde gerçekleşmiştir. Sosyal sermaye düzeyleri evli çalışanlarda bekar çalışanlara göre, uluslararası zincir işletmelerde bağımsız ve ulusal zincir işletmelere göre, insan kaynakları departmanında yiyecek-içecek hizmetleri ve kat hizmetleri bölümlerinde göre, satın alma bölümünde kat hizmetleri bölümüne göre anlamlı düzeyde artmıştır. Bu noktada işletme yapısı ve bölümlerdeki artışın liderlik davranışında artışla benzer olarak iş ve çalışma koşullarından kaynaklanması mümkündür. Bununla birlikte, liderlik davranışından farklı olarak evli çalışanlarda bekar çalışanlara göre istatiki olarak anlamlı düzeydeki gözlenen artışın evlilik durumunun aile ilişkileri, sosyal ağlar ve bağlantılarda artışa sebep olmasından (Park vd., 2012; Agyeman, 2015) etkilendiği düşünülebilir. Entelektüel sermaye düzeylerinde cinsiyet ve medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmezken yaş, eğitim durumu ve turizm eğitimi, aylık gelir, departman, unvan/statü, işletme yapısı ve deneyim süresine anlamlı farklılıklar gözlenmiştir.

Eğitim durumu, gelir, unvan/statü, deneyim süreci etkenleri arttıkça entelektüel sermaye algıları artmaktadır. Bu bulgular entelektüel sermayenin eğitim (Abeysekera ve Guthrie, 2005; Paksoy ve Öztürk, 2006; Namasivayam ve Denizci, 2006), gelir (Abeysekera ve Guthrie, 2005), deneyim (Guthrie vd., 2006) değişkenleriyle birlikte ele alındığı çalışmalarla benzer yöndedir. 56 ve üstü yaş düzeyindeki çalışanların entelektüel sermaye algıları 18-25 ve 26-35 yaş aralığında çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun çalışanların yaşları ilerledikçe meslekleriyle ilgili deneyimlerinin artmasından kaynaklandığı (Yaseen vd., 2016) düşünülebilir. İşletme yapısı, bölüm, turizm eğitimi değişkenlerindeki farklılıklar sosyal sermayedeki değişkenlerde gözlenen farklılıklarla benzer şekilde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, medeni durumda istatistiki düzeyde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bunun sebebi entelektüel sermayede edinilen bilgi ve becerilerin, kişisel yeteneklerin, işletmenin soyut kaynaklarından yararlanmanın belirleyici olması durumuyla açıklanabilir.

Duygusal emek düzeylerinde cinsiyet, medeni durum ve turizm eğitimi alma durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Yaş, eğitim durumu, gelir, departman, unvan/statü, işletme yapısı ve deneyim süresi değişkenlerine göre ise istatistiki olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Bu bulgular yaş (Sohn ve Lee, 2012; Özkan, 2013; Fu, 2013), eğitim durumu (Namasivayam ve Denizci, 2006; Özkan, 2013), departman (Wharton, 2009; Kınır vd., 2015), unvan/statü (Jung ve Yoon, 2014b) ve deneyim (Sohn ve Lee, 2012; Fu, 2013; Şat vd., 2015) değişkenlerine göre farklılık gözlenen çalışmaları destekler nitelikte olmuştur. 26-35 yaş aralığındaki çalışanların duygusal emeklerinin 36-45 yaş aralığındaki çalışanlardan, lise ve altı eğitim düzeyindekilerin lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanlardan, 1999 tl ve altı aylık gelir düzeyindekiler 3000 ve üstü gelir düzeyindekilerden, çalışanların yöneticilerden yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca bağımsız otel işletmesi çalışanlarının ulusal ve uluslararası otel çalışanlarından, deneyim süresi 4 yıl ve altı olan çalışanlar ile 5-7 yıl arası olanlar 8 yıl ve üzeri olanlardan fazla duygusal emek sergilediği belirlenmiştir. Bölümlere bakıldığında kat hizmetleri ve önbüro çalışanlarının satın alma ve insan kaynakları bölümü çalışanlarından, yiyecek-içecek hizmetleri ve satış pazarlama bölümü

alışanlarının satınalma bölümü çalışanlarından anlamlı düzeyde fazla duygusal emek sergilediği ortaya konulmuştur. Bu bulgu Jung ve Yoon (2014b)'un çalışmalarında vurguladığı duygusal emek etkeninin otelcilik sektöründeki koştullarda sergilediği farklılaşmalarından olmuştur. Yenilikçi iklim düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gözlenmezken yaş, medeni durum, eğitim durumu ve turizm eğitimi, aylık gelir, departman, unvan/statü, işletme yapısı ve deneyim süresine göre anlamlı farklılıklar görölmüştür. Eğitim ve turizm eğitimi, aylık gelir, unvan/statü, deneyim düzeyleri arttıkça yenilikçi iklim algılarının arttığı görölmüştür. Yenilikçi iklim algılamalarında cinsiyete göre farklılık gözlenmemesi Moran (2005), Rego vd. (2012), Koçoğlu (2014), Turgut ve Begenirbaş (2014), Nordin ve Malik (2015) alışmalarını desteklerken, Jaiswal ve Dhar (2015) alışmasıyla farklı sonuç oluşturmuştur. Yenilikçi iklim algılarında eğitim (Liu ve Phillips, 2011; Eren vd., 2015; Örnek ve Ayas, 2015; Jaiswal ve Dhar, 2015), yaş (Moran, 2005; Örnek ve Ayas, 2015), ünvan (Lundmark ve Björkman, 2011; Gürkan ve Koçoğlu, 2014), deneyim (Tajeddini ve Trueman, 2008; Liu ve Phillips, 2011; Örnek ve Ayas, 2015) değişkenlerinde gözlenen farklılıklar benzer çalışmaları destekler nitelikte olmuştur. Literatürde yaş ve deneyim arttıkça yeniliğin azalabileceğini belirten çalışmalar bulunmasına rağmen (Lundmark ve Björkman, 2011; Gürkan ve Koçoğlu, 2014), yapılan çalışmada yenilikçi iklim algısında gözlenen söz konusu artış Moran (2005), Liu ve Phillips (2011), Örnek ve Ayas (2015) alışmalarında olduğu gibi yaş ve deneyimle aynı yönde ortaya konulmuştur. Evli alışanların yenilikçi iklim algılarının bekar çalışanların algılarından yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumun sebebi sorgulandığında farklılığın özellikle takım uyumu ve kaynaklar alt boyutlarında gerekleştiiği gözlenmiştir. Evli alışanların birlikte çalışma süreci ile kaynaklara ulaşma hususunda bireysel yaşam deneyimlerinin etkisiyle daha yüksek algılara sahip olması beklentiler dahilindedir. Ayrıca bölümlere göre yenilikçi iklim algıları karşılaştırıldığında insan kaynakları bölümünün yenilikçi iklim algılarının teknik hizmetler bölümünden istatistiki olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda yenilikçi iş süreçleri ve yeni fikirlerin uygulanması durumlarında insan kaynakları biriminin süreçlere daha fazla dahil olması durumu etkili olabilmektedir. Uluslararası zincir otel işletmelerinin

yenilikçi iklim algıları bağımsız otel işletmelerinden ve ulusal zincir otel işletmelerinden yüksek düzeyde belirlenmiştir. Uluslararası zincir işletmelerde yenilikçi süreçlerin etkin ve standartları belirlenmiş uygulamalarla gerçekleştirilmesi yenilikçi iklim algılarında artış sağlayabilir.

Sonuç olarak, liderlik davranışının sosyal sermaye, entelektüel sermaye ve yenilikçi iklim üzerinde olumlu yönde anlamlı düzeyde etkisi olduğu, sosyal sermayenin ve entelektüel sermayenin yenilikçi iklim üzerinde olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte, liderlik davranışının, sosyal sermayenin ve entelektüel sermayenin duygusal emek üzerinde olumlu yönde anlamlı düzeyde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermayenin aracılık rolü olması, sosyal sermayenin duygusal emek ve yenilikçi iklimi liderlik davranışıyla benzer şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla, liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermayenin etkili ve önemli bir değişken olduğu belirlenmiştir. Liderlik davranışının duygusal emek üzerindeki etkisinde entelektüel sermayenin tam aracılık rolü, liderlik davranışının yenilikçi iklime etkisinde ise entelektüel sermayenin kısmi aracılık rolü alanyazın için diğer önemli bulgulardandır. Liderlik davranışının duygusal emek üzerindeki etkisinde entelektüel sermayenin aracılık rolü olması, entelektüel sermayenin etkili bir değişken olarak ele alınması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Liderlik davranışının yenilikçi iklime etkisinde entelektüel sermayenin kısmi aracılık rolü olması ise entelektüel sermayenin sınırlı düzeyde belirleyici bir unsur olarak ele alınabileceğini göstermiştir. Bu noktada işletmelerindeki yenilikçi iklim düzeyi ile sosyal sermaye ve entelektüel sermaye düzeyini artırmak isteyen yöneticilerin liderlik davranışlarını etkin olarak kullanması gerektiği, sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin politikalar, destekler, kaynak aktarımları veya çeşitli teşviklerle artırılması durumunda işletmedeki yenilikçi iklim düzeyinin artırılacağı söylenebilir. Liderlik davranışının, sosyal sermayenin ve entelektüel sermayenin duygusal emeği olumlu yönde etkilemediğinin gözlenmesi araştırmanın özgün bulgularındandır. Söz konusu durumun otel işletmelerinin emek-yoğun çalışma koşullarından veya otel işletmelerinin yönetsel anlamda profesyonelleşmelerindeki olası yetersizliklerden kaynaklanması mümkündür.

Bilinmesi gerekir ki, çalışanların ihtiyaçları çerçevesinde teşvik edildiği, emeklerinin karşılığının beklentileri dahilinde kendilerine sunulduğu, işletmeye bağlılıklarının sağlandığı, iş streslerinin azaltıldığı, iş tatminlerinin artırıldığı koşullarda çalışanlar mesleki standartlar dahilinde duygusal emek davranışları sergileyebilmektedir. Chandler ve Chandler (2013: 19) liderlik konusundaki kapsamlı çalışmaların uygulamaya dönük faydaları olduğunu, liderliğin davranışının etkisine ilişkin bilgi iyileşerek işletmelere potansiyel mücadeleler için kendilerini analiz etme şansını sağladığını belirtmektedir. Gerçekleştirilen araştırma ile belirtilen bağlamda liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolü açıklanarak söz konusu örgütsel değişkenlerin uygulamaya dönük ele alınmasına olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerin liderlik davranışlarını amaçlarına uygun olarak yönetmeleri yoluyla duygusal emek ve yenilikçi iklim davranışlarını artırabileceği gibi işletmedeki sosyal sermaye ve entelektüel sermayeyi geliştirerek artırmasının benzer şekilde mümkün olduğu görülmektedir. Bu noktada işletmelerde sosyal ağların işlevselliği dikkatle ele alınabilir, faaliyetler için sosyal etkileşim olanağına sahip olunan kaynaklar ve aktörlerden yararlanılması teşvik edilebilir, işletmenin entelektüel kaynakları ve değerlerinin gelişmesi için faydalı işbirlikleri veya işletme bünyesinde ar-ge çalışmaları yapılabilir. Ayrıca liderlik davranışının söz konusu örgütsel değişkenlere etkisinin Türkiye’de otel işletmelerinde incelenmediği görüldüğü için ilişkilere yönelik sorgulamalar demografik değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarla desteklenerek ilerleyen çalışmalar yol gösterici bulgular ortaya konulduğu düşünülmektedir. İlerleyen çalışmalarda liderlik davranışının sosyal sermaye, entelektüel sermaye duygusal emek ve yenilikçi iklime etkisi farklı destinasyonlarda incelenebileceği gibi örneğin butik otellerde veya kıyı otellerinde incelenebilir. Bununla birlikte, mevcut gözlemler söz konusu ilişkilerin derinlemesine incelendiği detaylı araştırmalarla desteklenebilir. Ayrıca özellikle entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklim değişkenlerine yönelik elde edilen özgün sonuçlar yeni araştırmaların konuları ve problemleri olarak ele alınıp yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış ve turizm işletmeciliği alan yazınına katkılar sağlanılabilir.

KAYNAKÇA

- ABDİOĞLU, H., YAVUZ, S.: 2013 “İşletmelerde Sosyal Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, 15 (1), 25-56.
- ABEYSEKERA, I., GUTHRIE, J.: 2005 “An Empirical Investigation of Annual Reporting Trends of Intellectual Capital in Sri Lanka”, **Critical Perspectives on Accounting**, 16 (3), 151-163.
- ABEYSEKERA, I.: 2006 “Managing Human Capital in A Privately Owned Public Hotel Chain”, **International Journal of Hospitality Management**, 25 (4), 586-601.
- ACAR, D., DALĞAR, H.: 2005 “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, 23-40.
- AÇIKGÖZ, A., GÜNSEL, A.: 2011 “The Effects of Organizational Climate on Team Innovativeness”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 24, 920-927.
- ADIGÜZEL, O., KAYADİBİ, K.: 2015 “Kişi-Örgüt Uyumu Sürecinde Entelektüel Sermayenin İş Doyumu ve Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7 (4), 92-122.
- ADIGÜZEL, O., KAYADİBİ, K.: 2015 “Kişi-Örgüt Uyumu Sürecinde Entelektüel Sermayenin İş Doyumu ve Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7 (4), 92-122.
- ADLER, P.S., KWON, S. W.: 2002 “Social Capital: Prospects for a New Concept”, **The Academy of Management Review**, 27 (1), 17-40.
- AGORA EUROPE II: 2011 **İş Yerinde Gerekli Sosyal Beceriler (Soft Skills)**, http://www.adam-europe.eu/prj/8574/prj/Trainingmodule%202%20turkish_portrait.pdf Erişim tarihi: 08.12.2016.
- AGYEMAN, E. A.: 2015 “African Migrants in Japan: Social Capital And Economic Integration”, **Asian And Pacific Migration Journal**, 24 (4), 463-486.

- AĞAOĞLU, O. K.: 1992 “İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması”, Verimlilik Dergisi, **Milli Prodüktivite Yayını**, No: 457, Ankara
- AĞIL, Y. G.: 2011 **Kadın ve Erkek Akademisyenlerin Mesleki ve Sivil Örgütlenme Yaşamlarındaki Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- AHANGAR, R. G.: 2011 “The Relationship Between Intellectual Capital And Financial Performance: An Empirical Investigation in An Iranian Company”, **African Journal of Business Management**, 5 (1), 88-95.
- AHMAD, R., ZAINOL, N. A.: 2011 “What it Takes to be A Manager: The Case of Malaysian Five-Star Resort Hotels”, **Proceedings of The 2nd International Conference On Business And Economic Research** (2nd ICBER 2011), 2040-2051.
- AIMAN-SMITH, L., GOODRICH, N., ROBERTS, D., SCINTA, J.: 2005 “Assessing Your Organization's Potential For Value Innovation”, **Research-Technology Management**, 48(2), 37-42.
- AKBAŞ, A.: 2016 **Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algıları İle Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- AKBAŞ, O.: 2005 “Lise Birinci Sınıf Öğrencilerinin Sınıf İçi Güven Düzeylerinin Belirlenmesi” **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 25 (2), 275-292.
- AKDEMİR, A.: 1998 “Entellektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3, 63-72.
- AKDOĞAN, A., KALE, E.: 2011 “Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi”, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi S. B. E. Dergisi**, 1 (1), 165-186.
- AKGÜNDÜZ, Y., DALGIÇ, A., KALE, A., KARAKAN, H. İ.: 2015 “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 7 (3), 51-65.

- AKIN, M. H., SEZEREL, H.: 2015 “Öykünme ve Özgünlük: Turizm Alanındaki Liderlik Araştırmaları Üzerine Eleştirel Bir İnceleme”, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8 (2), 715-732.
- AKIN, M.: 2010 “Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 29 (2), 211-238.
- AKKOÇ, İ.: 2012 “Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü”, **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 4 (3), 45-60.
- AKOVA, O.: 2017 **Liderlik Davranışı Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Performans Arasında Nedensellik Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- AKPINAR, A. T.: 2002 “Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye ile İlişkisi”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, ss. 719-725.
- AKSAY, K.: 2011 **Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- AKSEL, İ.: 2008 “Liderlik ve Motivasyon Geleneksel Güncel Yaklaşımlar”, **Liderlik Teorileri**, Serinkan, C. (Der.), Ankara: Nobel Yayınları.
- AKSOY, A., YILDIZ, İ.: 2015 “Örgütlerde Yenilikçi İklim Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama”, **Uluslararası Hakimli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi**, 4 (12), 188-216.
- AKYÜZ, B., KAYA, N., ARAVİ, B.: 2015 “Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü”, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, 13 (25), 71-90.
- ALAGÖZ, A., ÖZPEYNİRCİ, R.: 2007 “Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ. İ. B. F.**

Dergisi, 9 (2), 167-184.

- ALTAY, A.: 2007 “Bir Kamu Malı Olarak Sosyal Sermaye ve Yoksulluk İlişkisi”, **Ege Akademik Bakış**, 7 (1), 337-362.
- ALTINDAĞ, E.,
KÖSEDAĞI, Y.: 2015 “The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture And Employee Performance”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 210, 270-282.
- ALTINTAŞ, V., TETİK, N.,
UTKU, B. D.: 2006 “An Examination of Intellectual Capital in the Accommodation Sector of The Antalya Region: Turkey”, **The Journal of Hospitality Financial Management**, 14 (1), 63-76.
- ALTUNOĞLU, A. E.,
DEMİR, N.: 2012 “Konaklama İşletmelerinde Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin İncelenmesi: Kuşadası Örneği”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 26 (2), 297-312.
- AMABILE, T., CONTI, R.,
COON, H., LAZENBY, J.,
HERRON, M.: 1996 “Assessing The Work Environment For Creativity”, **Academy of Management Journal**, 39 (5), 1154-1184.
- ANDERSON, M. H., SUN,
P. Y.: 2015 “The Downside of Transformational Leadership When Encouraging Followers to Network”, **The Leadership Quarterly**, 26 (5), 790-801.
- ANIK, M.: 2011 “Sosyal Sermaye Kavramı Işığında Ziya Gökalp’in Düşünceleri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12 (2), 89-103.
- ANTONAKIS, J., AVOLIO,
B. J.,
SIVASUBRAMANIAM, N.:
2003 “Context And Leadership: An Examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire”, **Leadership Quarterly**, 14, 261-295.
- ARICI, E. D., DURMUŞ, E.:
2002 “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3(1), 1-20.
- ARIKAN, R.: 2013 **Araştırma Yöntem ve Teknikleri**, Ankara: Nobel

Akademik Yayıncılık.

ARIKAN SALTİK, I.,
ASUNAKUTLU, T.: 2016

“Duygusal Emek ve Kültür: Konaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8 (14), 109-132.

ARSEZEN-OTAMIS, P.,
ARIKAN-SALTİK, I.,
BABACAN, S.: 2015

“The Relationship Between Paternalistic Leadership And Business Performance in Small Tourism Businesses: The Moderating Role of Affective Organizational Commitment”, **Procedia Social And Behavioral Sciences**, 207, 90-97.

ARSHADI, N., DANESH,
F.: 2013

“Designing And Testing A Model af Precedents And Outcomes of Emotional Labour in An Industrial Organization in Iran”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 84, 1529-1533.

ARSLAN, Ö.: 2004

“Entellektüel Sermayenin Türkiye'deki Raporlanma Şeklinin İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 5 (2), 78-87.

ARSLANTAŞ, C.,
DURSUN, M.: 2008

“Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, 111-128.

ARSLANTAŞ, C. C.,
PEKDEMİR, I.: 2007

“Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 1, 261-286.

ASHFORTH, B. E.,
HUMPHREY, R. H.: 1993

“Emotionallabor in service roles: Theinfluence of identity”, **Academy of Management Review**, 18 (1), 88-115.

ASLAN, S.: 2012

“Demokrasi Bağlamında Sosyal Sermaye ve Sivil Toplum İlişkisi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9 (20), 45-58.

ASLAN, Ş., ÖZATA, M.:
2011

“Sağlık Çalışanlarında Hizmetkar Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkar Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlilik Araştırması”, **Yönetim ve Ekonomi**, 18 (1), 139-154.

- ASLANOĞLU, S., ZOR, İ.: 2006 “Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 29, 159-165.
- ASLANOĞLU, S.: 2007 “Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi; Firmalar Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu ve Muhasebe Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, 9 (1), 71-94.
- ASREE, S., ZAIN, M., RIZAL RAZALLI, M.: 2010 “Influence of Leadership Competency And Organizational Culture on Responsiveness And Performance of Firms”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 22 (4), 500-516.
- ATAMAN, G.: 2001 **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- AVCI, U.: 2012 “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme” **Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi**, 5 (10), 121-138.
- AVCI, U., BOYLU, Y.: 2010 “Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi”, **Soid Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Yıl:7, Sayı: 2, 20-29.
- AVCI, U., TOPALOĞLU, C.: 2009 “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **K. M. U. İ. İ. B. F. Dergisi**, Yıl: 11, Sayı: 16, 1-20.
- AVCI, U., TOPALOĞLU, C.: 2009 “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **K. M. U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Yıl: 11, Sayı: 16, 1-20.
- AYANA, Ç.: 2016 **Duygusal Zeka ve Duygusal Emegin Örgütsel Sinizim Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- AYDEMİR, M. A., ÖZŞAHİN, M. C.: 2011 “Türk Demokrasisinde Kayıp Halkayı Keşfetmek: Türkiye Örneği Üzerinden Sosyal Sermaye - Demokrasi

- Bağlantısını Yeniden Düşünmek’’, **Akademik İncelemeler Dergisi**, 6 (1), 41-87.
- AYDEMİR, M. A., TECİM, E.: 2012 “‘Türk Toplumunda Aile ve Dinin Sosyal Sermaye Potansiyeli’’, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 28, 43-59.
- AYDEMİR, M. A.: 2011 **Toplumsal İlişkilerin Sosyal Sermaye Değeri**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- AYDINTAN, B.: 2009 “‘Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma’’, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23 (2), 257-274.
- AYDOĞAN, Z. F.: 2004 “‘Örgüt Kültürü ve İklimi’’, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 203-215.
- BABAITA, C., SIPOS, G., ISPAS, A., NAGY, A.: 2010 “‘Leadership Style And Culture For Innovation in Hotel Industry’’, In **5. Proceedings of the Conference Selected Topics in Economy and Management Transformation**, Vol. 2, 526-532.
- BAĞCI, Z., BURSALI, M. Y.: 2015 “‘Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma’’, **Kafkas Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, 6 (10), 69-90.
- BÄHR, S., ABRAHAM, M.: 2016 “‘The Role of Social Capital in The Job-Related Regional Mobility Decisions of Unemployed Individuals’’, **Social Networks**, 46, 44-59.
- BAKAN, İ., DOĞAN, İ. F., KILLI, M.: 2013 “‘Ar-Ge Faaliyetlerinde İnsan Kaynaklarının Önemi’’, **Akademik Bakış Dergisi**, 36, 1-15.
- BAKTIR, E.: 2003 “‘Yenileşimin Arkasındaki İtici Güç: Entelektüel Sermaye’’, **Savunma Sanayii Gündemi**, 3, 43-47.
- BALOĞLU, N., KARADAĞ, E., GAVUZ, Ş.: 2009 “‘Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stilllerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması’’, **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 22 (2), 457-479.
- BALOĞLU, N., KARADAĞ, E.: 2009 “‘Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme’’, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 58 (58), 165-190.

- BALTACI, F., GÜÇLÜ, C., ÇELİKER. N.: 2014 “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19 (3), 353-370.
- BARON, R. M., KENNY, D. A.: 1986 “The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, 1173-1182
- BARTSCH, V., EBERS, M., MAURER, I.: 2013 “Learning in Project-Based Organizations: The Role of Project Teams' Social Capital For Overcoming Barriers to Learning”, **International Journal of Project Management**, 31 (2), 239-251.
- BASIM, H. N., BEGENİRBAŞ, M.: 2012 “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi**, 19 (1), 77-90.
- BASIM, H. N., KORKMAZYÜREK, H., TOKAT, A. O.: 2008 “Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (19), 121-130.
- BASS, B. M., RIGGIO, R. E.: 2006 **Transformational Leadership**, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- BASS, B. M.: 1985 **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York: Free Press.
- BASS, B.: 1990 **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications**, New York: The Free Press.
- BASS, B. M.: 1985 **Leadership And Performance Beyond Expectations**, New York: Free Press.
- BAŞ, M., KILIÇ, B.: 2014 “Duygusal Emek Boyutları, Süreci ve Sonuçlarının Engelli Turizm Pazarında Değerlendirilmesi”, **Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi**, 2, 67-83.
- BAŞ, M., KILIÇ, B.: 2014 “Duygusal Emek Boyutları, Süreci ve Sonuçlarının Engelli Turizm Pazarında Değerlendirilmesi”, **Gazi Üniversitesi**

Turizm Fakültesi Dergisi, 2, 67-83.

- BAŞ, M., MISIRDALI-YANGİL, F., AYGÜN, S.: 2014 “Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2002-2012 Dönemi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 10 (23), 207-226.
- BAŞAK, S., ÖZTAŞ, N.: 2010 “Güven Ağbağları, Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 12 (1), 27-56.
- BAŞAR, M., ŞAHİN, C., AKAN, D.: 2014 “Okulların Entelektüel Sermayeleri İle Örgütsel İmajları Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2 (2), 302-317.
- BATJARGAL, B.: 2003 “Social Capital And Entrepreneurial Performance in Russia: A Longitudinal Study”, **Organization Studies**, 24 (4), 535-556.
- BAVEC, C.: 2009 “On The Creative Climate And Innovativeness at The Country Level”, **Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta U Rijeci / Rijeka School of Economics**, 27 (1), 9-30.
- BAYER, E.: 2004 “Entellektüel Sermaye ve Bileşenlerinin İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerine Etkilerinin Geliştirilmesinde Yöneticilerin Liderlik Rollerinin Belirlenmesi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2 (2), 91-103.
- BAYRAM, N., AYTAC, S., DURSUN, S.: 2012 “Emotional Labor And Burnout At Work: A Study From Turkey”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 65, 300-305.
- BAYSAL-BALCI, S.: 2015 “Dünya Bankası Perspektifinden Sosyal Sermaye ile Kalkınma Yaklaşımları”, **Planlama**, 25 (1), 1-7.
- BAYTOK, A., ERGEN, F. D.: 2013 “Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul Ve Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5 (4), 105-132.
- BAYTOK, A., ERGEN, F. D.: 2013 “Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları**

Dergisi, 5 (4), 105-132.

- BCHINI, B.: 2015 “Intellectual Capital And Value Creation in The Tunisian Manufacturing Companies”, **Procedia Economics And Finance**, 23, 783-791.
- BEĞENİRBAŞ, M., BASIM, N. H.: 2013 “Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Çalışma”, **Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences**, 10 (1), Mayıs, 45-57.
- BEĞENİRBAŞ, M., ÇALIŞKAN, A.: 2014 “Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü”, **Business And Economics Research Journal**, 5 (2), 109-127.
- BEĞENİRBAŞ, M., TURGUT, E.: 2014 “İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeginin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 16 (3), 131-159.
- BELGİ, S.: 2016 **Lisede Çalışan Rehber Öğretmenlerin Mesleki Öz Yeterlik Algıları ve Mesleki Tükenmişliklerinin İncelenmesi (İstanbul İli Bahçelievler İlçesi Örneği)**, Doktora Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BENNIS, W., NANUS, B.: 1997 **Leaders: The Strategies for Taking Charge**, New York: Harper and Collins Publishers.
- BIRASNAV, M., RANGNEKAR, S., DALPATI, A.: 2010 “Transformational Leadership, Interim Leadership And Employee Human Capital Benefits: An Empirical Study”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 5, 1037-1042.
- BIYIK, Y., AYDOĞAN, E.: 2014 “Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16 (3), 159-180.
- BİLİR, F. P.: 2005 **Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları**, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- BİR-BAYRAKTAR, B., KAKIRMAN-YILDIZ, A.: “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği”, **Bilgi Dünyası**,

- 2007
BLAYNEY, C.,
BLOTNICKY, K.: 2010
8 (2), 280-296.
“Leadership in The Hotel Industry: Evidence From Canada. **International Journal of Management And Marketing Research**, Volume 3, Number : 3, 53-66.
- BLAYNEY, C.: 2009
“Management Competencies: Are They Related To Hotel Performance?”, **International Journal of Management And Marketing Research**, Vol. 2, No. 1, 59-71.
- BODIN, Ö., CRONA, B. I.: 2008
“Management of Natural Resources At The Community Level: Exploring The Role of Social Capital And Leadership in A Rural Fishing Community”, **World Development**, 36 (12), 2763-2779.
- BOLAT, O. İ.: 2011a
“Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13 (2), 63-80.
- BOLAT, O. İ.: 2011b
“Öz-yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, 11 (2), 255-266.
- BOLAT, O. İ., BOLAT, T.,
SEYMEN, O. A.: 2009
“Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12 (21), 215-239.
- BONTIS, N., FITZ-ENZ, J.: 2002
“Intellectual capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents And Consequents”, **Journal of Intellectual capital**, 3 (3), 223-247.
- BONTIS, N., KEOW, W. C.
C., RICHARDSON, S.: 2000
“Intellectual Capital And Business Performance in Malaysian Industries”, **Journal of intellectual capital**, 1 (1), 85-100.
- BOOKING, A.: 1996
Inttellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise, London: Thomson Business Press.
- BOYAS, J., WIND, L. H.: 2010 “
Employment-Based Social Capital, Job Stress And Employee Burnout: A Public Child Welfare Employee Structural Model”, **Children And Youth Services Review**, 32 (3), 380-388.

- BOZBURA, F. T.,
TORAMAN, A.: 2004 “Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama”, **İ. T. Ü. Mühendislik Dergisi**, 3 (1), 55-66.
- BOZBURA, F. T.,
TORAMAN, A.: 2010 “Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama”, **İ. T. Ü. Dergisi**, 3 (1), 55-66.
- BOZLAĞAN, R.: 2012 “Ideas on Municipalities, Chaos Theory and Transformational Leadership”, In **Caos, Complexity and leadership**, Banerjee, S. and Erçetin, S. Ş. (Eds.), London: Springer Pub.
- BÖKE, K. (2014). “Örnekleme”. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri** İçinde (Ed: Böke, K.), İstanbul: Alfa Yayınları.
- BÖLÜKBAŞI, Y.: 2014 “Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler ve Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, 36 (1), 425-447.
- BÖLÜKBAŞI, Y.: 2014 “Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler ve Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, Cilt: 36, Sayı: 1, Sayı: 425-447, Doi No: 10.14780/İibdergi.201417555
- BRIEN, A., SMALLMAN, C.: 2011 “The Respected Manager... The Organisational Social Capital Developer”, **International Journal of Hospitality Management**, 30 (3), 639-647.
- BUCKNER V. J. E.,
MAHONEY, K. T.: 2012 “Individual Differences And Emotional Labor: An Experiment On Positive Display Rules”, **Personality and Individual Differences**, 53 (3), 251-256.
- BULUÇ, B.: 2009 “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 15 (1), 5-34.
- BULUT, Y., UYGUN, S. V.: 2010 “Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

- BURNS, J. M.: 1978 **Dergisi**, 7 (13), 29-47.
Leadership, New York: Harper & Row.
- BUTLER, A. M.,
KWANTES, C. T.,
BOGLARSKY, C. A.: 2014 “The Effects f Self-Awareness on Perceptions of Leadership Effectiveness in The Hospitality Industry: A Cross Cultural Investigation”, **International Journal of Intercultural Relations**, 40, 87-98.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.
KILIÇ-ÇAKMAK, E.
AKGÜN, Ö. E.
KARADENİZ, Ş.
DEMİREL, F.: 2018 **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Pegem Akademi.
- BYRN, C. L., MUMFORD, M. D., HESTER, K. S., PETERSEN, D. R.: 2011 “What Makes a Great Leader? An Examination of the Outstanding Leader”, In **Public Leadership** (Ed. Justin A. Ramirez), New York: Nova Science Publishers, 105-120.
- BYRNE, B. M.: 2010 **Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, And Programming**, New York: Routledge, Taylor And Francis.
- CAMPS, S., MARQUES, P.: 2014 “Exploring How Social Capital Facilitates Innovation: The Role of Innovation Enablers”, **Technological Forecasting And Social Change**, 88, 325-348.
- CAN, H.: 1981 “Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, 30-38.
- CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş.: 1998 **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CARMELI, A.: 2007 “Social Capital, Psychological Safety And Learning Behaviours From Failure in Organisations”, **Long Range Planning**, 40 (1), 30-44.
- CARMONA-LAVADO, A., CUEVAS-RODRIGUEZ, G., CABELLO-MEDINA, C.: 2010 “Social And Organizational Capital: Building The Context For Innovation”, **Industrial Marketing Management**, 39 (4), 681-690.
- CEGARRA, J-G., POLO-SANCHEZ, M-T.: 2008 “Linking The Individual Forgetting Context With Customer Capital From A Seller's Perspective”, **Journal**

- of the **Operational Research Society**, 59 (12), 1614-1623.
- CEMALOĞLU, N.: 2007 “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 5 (1), 73-112.
- CENGİZ, E., ACUNER, T., BAKİ, B.: 2006 “Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7 (1), 421-434.
- CERİT, Y., ÖZDEMİR, T., AKGÜN, N.: 2011 “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 11 (1), 2011, 87-99.
- CERİT, Y.: 2012 “Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 31 (2), 35-56.
- CHANDLER, G. D., CHANDLER, J. W.: 2013 **On Effective Leadership : Across Domains, Cultures, And Eras**, New york: Palgrave Macmillan.
- CHANG, C. H., CHIU, J. M.: 2004 “Flight Attendant’s Emotional Labor and Exhaustion in the Taiwanese Airline Industry”, **Journal of Service Science and Management**, 2 (4), 305-311.
- CHEN, J., ZHU, Z., YUAN XIE, H.: 2004 “Measuring Intellectual Capital: A New Model And Empirical Study”, **Journal of Intellectual Capital**, 5 (1), 195-212.
- CHEN, M-C., CHENG, S. J., HWANG, Y.: 2005 “An Empirical Investigation of The Relationship Between Intellectual Capital And Firms’ Market Value And Financial Performance”, **Journal of Intellectual Capital**, 6 (2), 159-176.
- CHEN, W. J., CHENG, H. Y.: 2012 “Factors Affecting The Knowledge Sharing Attitude of Hotel Service Personnel”, **International Journal of Hospitality Management**, 31, 468-476.
- CHEN, W. J.: 2011 “Innovation in Hotel Services: Culture And Personality”, **International Journal of Hospitality Management**, 30, 64-72.

- CHIANG, C. F., WANG, Y. Y.: 2012
 “The Effects of Transactional And Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust, **Journal of Hotel And Business Management**, 1 (1), 1-11.
- CHO, Y. N.,
 RUTHERFORD, B. N.,
 PARK, J.: 2013
 “Emotional Labor's Impact in A Retail Environment”, **Journal of Business Research**, 66 (11), 2338-2345.
- CHU, K. H. L.,
 MURRMANN, S. K.: 2006
 “Development And Validation of The Hospitality Emotional Labor Scale”, **Tourism Management**, 27 (6), 1181-1191.
- CHU, P. Y., LIN, Y. L.,
 HSIUNG, H. H., LIU, T. Y.: 2006
 “Intellectual Capital: An Empirical Study of I. T. R. I.”, **Technological Forecasting And Social Change**, 73 (7), 886-902.
- CIULLA B. J.: 2005
 “The State of Leadership Ethics And The Work That Lies Before Us”, **Business Ethics: European Rev.**, 14 (4), 323–335.
- CLARK, R. A.,
 HARTLINE, M. D., JONES, K. C.: 2009
 “The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality”, **Cornell Hospitality Quarterly**, 50 (2), 209-231.
- CLASON, D. L.,
 DORMODY, T. J.: 1994
 “Analyzing Data Measured By Individual Likert-Type Items”, **Journal of Agricultural Education**, 35, 4. 30-35.
- COLEMAN, J. S.: 1988
 “Social Capital in The Creation of Human Capital”, **American Journal of Sociology**, 94, 95-120.
- CRESPELL, P.,
 HANSEN, E.: 2008a
 “Managing for Innovation: Insights Into A Successful Company”, **Forest Products Journal**, 58 (9), 6–17.
- CRESPELL, P.,
 HANSEN, E.: 2008b.
 “Workclimate, Innovativeness, and Firm Performance in The US Forest Sector: In Search of A Conceptual Framework”, **Canadian Journal of Forest Research**, 38 (7), 1703–1715.

- ÇAĞLAR, İ.: 2003 “Türk İşletmeciliğinde Entellektüel Sermaye Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, **G.Ü. Çorum İktisadi İdari Bilimler Fakültesi**, 2, 75-90.
- ÇAKINBERK, A., DEMİREL, E. T.: 2010 “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (24), 103-119.
- ÇALIŞKAN, A., AKKOÇ, İ., TURUNÇ, Ö.: 2011 “Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü,” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16 (3), 363-401.
- ÇAPRAZ, B., AYYILDIZ-ÜNNÜ, N.A., KELGOKMEN-İLİC, D., KOCAMAZ, M., GÖKAY-ÇİÇEKLİ, U., ARACIOĞLU, B., KOÇAK, A., KESKEN, J., SOYUER, H.: 2014 “Çalışanlar Perspektifinden İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri: İzmir İlindeki Öncelikli Sektörlere İlişkin Bir Araştırma”, **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**, 3 (1), 49-72.
- ÇAVUŞ, M. F., AKGEMCİ, T.: 2008 “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20, 229-244.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G.: 2005 “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, 23-39.
- ÇELİK, C., SÜNBÜL, Ö.: 2008 “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13 (3), 49-66.
- ÇELİK, M., TURUNÇ, Ö., BİLGİN, N.: 2014 “Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik DeneySEL Bir Araştırma”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11 (25), 491-508.
- ÇELİK, S., DEDEOĞLU, B., İNANIR, A.: 2015 “Otel İşletmelerinde Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, **Ege Akademik Bakış**, 15 (1),

53-63.

- ÇELİK, V.: 2014 “Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Yeniliğin, Finansal Performansa Etkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17 (1), 193-212.
- ÇETİN, M.: 2006 “Bölgesel Kalkınmada Sosyal Ağların Rolü: Silikon Vadisi Örneği”, **D. E. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi**, 21 (1), 1-25.
- ÇETİN, Ş., KORKMAZ, M., ÇAKMAKÇI, C.: 2012 “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 18 (1), 7-36.
- ÇETİNER, E.: 1995 **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Ankara: Tutibay Yayınları.
- ÇIKRIKÇI, M., DAŞTAN, A.: 2002 “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması”, **Bankacılar Dergisi**, 43, 18-32.
- ÇOKPEKİN, Ö., KNUDSEN, M. P.: 2011 “The Effects of Firms' Creative Climate For Product And Process Innovation”, In **Druid Winter Conference**, 2011 (Pp. 1-23).
- D'ANNUNZIO-GREEN, N.: 2002 “An Examination of The Organizational And Cross-Cultural Challenges Facing International Hotel Managers in Russia”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 14 (6), 266-273.
- DADANDI, İ., KALYON, A., YAZICI, H.: 2016 “Eğitim Fakültesinde Öğrenim Gören ve Pedagojik Formasyon Eğitimi Alan Öğretmen Adaylarının Öz-Yeterlik İnançları, Kaygı Düzeyleri ve Öğretmenlik Mesleğine Karşı Tutumları”, **Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi**, 11 (1), 253-269.
- DAHLING, J. J., PEREZ, L. A.: 2010 “Olderworker, Different Actor? Linking Age And Emotional Labor Strategies”, **Personality and Individual Differences**, 48, 574-578.
- DAI, W. D., MAO, Z. E., ZHAO, X. R., & MATTILA, A. S.: 2015 “How Does Social Capital Influence The Hospitality Firm's Financial Performance? The Moderating Role of Entrepreneurial Activities”, **International Journal of Hospitality Management**, 51, 42-55.

- DE-CAROLIS, D. M., SAPARITO, P.: 2006 “Social Capital, Cognition, And Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework”, **Entrepreneurship Theory And Practice**, 30 (1), 41-56.
- DEĞER, A.: 2011 “Patent Değerlemesi ve Reel Opsiyonlar”, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2 (1), 153-172.
- DEINERT, A., HOMAN, A. C., BOER, D., VOELPEL, S. C., GUTERMANN, D.: 2015 Transformational Leadership Sub-Dimensions And Their Link to Leaders' Personality And Performance”, **The Leadership Quarterly**, 26 (6), 1095-1120.
- DEMİR, C., YILMAZ, M. K., ÇEVİRGİN, A.: 2010 “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 2 (1), 129-152.
- DEMİR, Ö.: 2005 “Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değerlerine Olan Etkisi”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 3 (2), 77-82.
- DEMİR, S. A.: 2011 “Aile ve Sosyal Sermaye İlişkisi”, **E-Journal of New World Sciences Academy**, 6 (4), 897-915.
- DEMİR, Y., DEMİREL, E. T.: 2011 “Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi”, **‘İş Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13 (1), 81-104.
- DEMİR, Y., DEMİREL, E. T.: 2011 “Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 01, 83-104.
- DEMİRCAN, N., CEYLAN, A.: 2003 “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi**, 10 (2), 139-150.
- DEMİREL, Y., SEÇKİN, Z.: 2008 “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri”, **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17 (1), 189-202.
- DEMİRKOL, İ.: 2007 **Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisi ve İMKB’de Sektörel Uygulamalar**, Yayın No: 206. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları.
- DHAR, R. L.: 2015 “The Effects of High Performance Human Resource Practices On Service Innovative

- Behaviour”, **International Journal of Hospitality Management**, 51, 67-75.
- DIBRELL, C., CRAIG, J. B., NEUBAUM, D. O.: 2014 “Linking The Formal Strategic Planning Process, Planning Flexibility, And Innovativeness to Firm Performance”, **Journal of Business Research**, 67 (9), 2000-2007.
- DOĞAN, S., UĞURLU, C. T.: 2014 “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 34 (3), 489-516.
- DOĞU, M.: 2003 “Yeni Liderlik Yaklaşımları: İşe Dönük (Transactional) Liderlik ve Dönüştürücü (Transformational) Liderlik, **Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni**, Ocak-Şubat, 5, 27-40.
- DOWNTON, J. V.: 1973 **Commitment And Charisma in a Revolutionary Process**, New York: Free Press.
- DUMAN, B., & ALACAHAN, O.: 2011 “Sosyal Sermaye/Güven Boyutunda Etniklik”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10 (1).181-208.
- DUMAY, J., GARANINA, T.: 2013 “Intellectual Capital Research: A Critical Examination of The Third Stage”, **Journal of Intellectual Capital**, 14 (1), 10-25.
- EAGLY, A., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M., ENGEN, M.: 2003 “Transformational, Transactional, And Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women And Men”, **Psychological Bulletin**, 129, 569-591.
- EDVINSON, L.: 1997 “Developing Intellectual Capital at Scandia”, **Long Range Planning**, Vol: 30, No: 3, 366-373.
- EKİNCİ, A., KARAKUŞ, M.: 2011 “Okul Müdürlerinin Sosyal Sermaye Liderliği Davranışlarının Öğretmenler Arasındaki Sosyal Sermaye Düzeyine Etkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 17 (4), 527-553.
- EKİNCİ, A., KARAKUŞ, M.: 2011 “Okul Müdürlerinin Sosyal Sermaye Liderliği Davranışlarının Öğretmenler Arasındaki Sosyal Sermaye Düzeyine Etkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 17 (4), 527-553.

- EKİNCİ, A.: 2012 “İlköğretim Okullarındaki Sosyal Sermaye Düzeyinin Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Etkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 12 (4), 2505-2520.
- EKŞİ-UĞUZ, H., ÖRSELLİ, E., SİPAHİ, E. B.: 2011 “Sosyal Sermayenin Ölçümü: Türkiye Deneyimi”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, 6 (1), 8-40.
- EKVALL, G., ARVONEN, J., WALDENSTRÖM-LINDBLAD, I.: 1983 **Creative Organizational Climate: Construction and Validation Of A Measuring Instrument** (Report 2), The Swedish Council For Management And Organizational Behavior Stockholm, Sweden: FA radet.
- EKVALL, G.: 1996 “Organizational Climate for Creativity and Innovation”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (1), 105-123.
- ELLISON, N. B., STEINFELD, C., LAMPE, C.: 2007 “The Benefits of Facebook ‘Friends’: Social Capital and College Students’ Use of Online Social Network Sites”, **Journal of Computer-Mediated Communication**, 12, 1143-1168.
- EMREM, A. E.: 2004 “Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi” **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6 (1). <http://www.isgucdergi.org>.
- ENGSTRÖM, T. E., WESTNES, P., & FURDAL WESTNES, S.: 2003 “Evaluating Intellectual Capital in The Hotel Industry”, **Journal of Intellectual Capital**, 4 (3), 287-303.
- ERASLAN, L.: 2004 “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, **Milli Eğitim Dergisi**, 162, 109-120.
- ERÇETİN S. Ş.: 2000 **Lider Sarmalında Vizyon**, İstanbul: Nobel Yay.
- ERÇETİN, Ş. Ş., KAYMAN, E. A.: 2012 “How to Be a Quantum Leader in an Intelligent Organization?”, In **Caos, Complexity and Leadership**, Banerjee, S. and Erçetin, S. Ş. (Eds.), London: Springer Pub.
- ERDEM, B.: 2003 “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri Ve Önemi”, **“İş-Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, <http://Www.İsgucdergi.Org> (E-Dergi).

- ERDEM, B.: 2004 “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7 , Sayı:11,,35-54.
- ERDEM, B., GÖKDENİZ, A., MET, Ö.: 2011 “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 26 (2), 77-112.
- ERDEM, O., DİKİCİ, A. M.: 2009 “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (29). 198-213.
- ERDOĞAN, M., DÖNMEZ, A.: 2014 “Entelektüel Sermaye İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Panel Veri Uygulaması”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7 (29), 362-369.
- EREN, E.: 1998 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım.
- EREN, H., KARACA, S., KILIÇ, A.: 2015 “Firma içi ve dışı kaynakların organizasyonel yenilikçiliği geliştirmedeki etkileri”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13 Sayı:3, 157-179.
- EREN, H., KILIÇ, A.: 2013 “Örgütlerde Yenilikçilik Ortamı: Özellikle Bir Sektör Olarak Savunma Sanayiinde Durum”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 27 (3), 221-244.
- EREN-GÜMÜŞTEKİN, G.: 2004 “Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 18 (3-4), 201-212.
- ERGUN. E., YILMAZ, O.: 2013 “Entelektüel Sermayenin, Rekabet ve Yenilikçilik İle İlişkisine Literatür Açısından Genel Bir Bakış”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 8 (1), 129-134.
- ERKANLI, H., KARSU, S.: 2012 “Değer Zincirinde Entellektüel Sermaye”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5 (2), 216-237.
- ERKEN, E.: 2016 **Duygusal Emek Kavramı ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu**

Kurumu Üzerinde Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- ERKUŞ, A., GÜNLÜ, E.: 2008 “Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 187-209.
- ERKUTLU, H. V., CHAFRA, J.: 2006 “Relationship Between Leadership Power Bases And Job Stress Of Subordinates: Example From Boutique Hotels”, **Management Research News**, 29 (5), 285-297.
- ERKUTLU, H.: 2008 “The Impact of Transformational Leadership on Organizational And Leadership Effectiveness: The Turkish Case”, **Journal of Management Development**, 27 (7), 708-726.
- ERÖZ, S. S.: 2014 “Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Duygusal Emek İlişkisi: Trakya Bölgesinde Bir Araştırma”, **Emek ve Toplum Dergisi**, 3 (7), 198-223.
- ERSELCAN, F.: 2009 “Disiplinlerarası Ortak Bir Çalışma Alanı Olarak Sosyal Sermaye”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, 35 (2), 248-256.
- ERYİĞİT-GÜNLER, O.: 2014 “Sosyal Sermaye, Sağlık ve Hastalık”, **K. M. Ü. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16 (26), 107-113.
- FERREIRA, A. I.: 2014 “Competing Values Framework And Its Impact on The Intellectual Capital Dimensions: Evidence From Different Portuguese Organizational Sectors”, **Knowledge Management Research and Practice**, 12, 86-96.
- FETTAHLIOĞLU Ö. O., AFŞAR A.: 2015 “Öğrenen Örgüt Boyutlarına Yönelik Algılamaların Entelektüel Sermaye Algılaması Üzerindeki Yansımaları”, **International Journal of Social Science**, 35, 503-516.
- FIEDLER, F. E.: 1967 **A Theory Of Leadership Effectiveness**, New York: McGraw-Hill.
- FIELD, J.: 2006 **Sosyal Sermaye**, Bahar Bilgen, Bayram Şen (Çev.), Yayın No: 141. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- FINE, B.: 2008 **Sosyal Sermaye Sosyal Bilime Karşı**, Ayşegül Kars (Çev.), İstanbul: Yordam Kitap.

- FOX, J.: 2000. "Approaching Managerial Ethical Standards in Croatia's Hotel Industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12 (1), 70-74.
- FREE, M., TENG, E., WIJNEN, C. J. D.: 1999 "Helping To Improve Suggestion Systems: Predictors of Making Suggestions in Companies", **Journal of Organizational Behavior**, 20, 1139-1155.
- FU, Y. K.: 2013 "The Influence of Internal Marketing by Airlines on Customer-Oriented Behavior: A Test of The Mediating Effect of Emotional Labor", **Journal of Air Transport Management**, 32, 49-57.
- FUKUYAMA, F.: 1999 "Sosyal Sermaye ve Sivil Toplum", IMF ikinci nesil reformlar konferansı, 8-9 Kasım 1999, Working Paper, WP/00/74, Mehmet Murat Şahin, Ahmet Zeki Ünal (Hazırlayanlar), **Sosyal Sermaye: Kuram-Uygulama-Eleştiri** içinde, İstanbul: Değişim Yayınları.
- FUKUYAMA, F.: 2001 "Social Capital, Civil Society And Development", **Third World Quarterly**, 22 (1), 7-20.
- GARRIGOS-SIMON, F. J., PALACIOS-MARQUES, D., NARAGAJAVANA, Y.: 2008 "Improving The Perceptions of Hotel Managers", **Annals of Tourism Research**, 35 (2), 359-380.
- GEIER, M. T.: 2016 "Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations?", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 23 (3), 234-247.
- GEIER, M. T.: 2016 "Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations?", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 23 (3), 234-247.
- GENÇ, S., SOYSAL, M. İ.: 2018 "Parametrik ve Parametrik Olmayan Çoklu Karşılaştırma Testleri", **Black Sea Journal of Engineering And Science**, 1 (1): 18-27.
- GEORGE, D., MALLERY, M.: 2010 **SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference**, 17.0 Update (10'th Ed.), Boston: Pearson.

- GERŞİL, G. S., ARACI, M.: 2008 “Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri”, **Çalışma ve Toplum**, 28, 39-74.
- GEZER, E. D.: 2010 **Farklı Spor Branşlarındaki Sporcuların Sosyal Beceri Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- GILL, A. S., FLASCHNER, A. B., SHACHAR, M.: 2006 “Mitigating Stress And Burnout By Implementing Transformational Leadership”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 18 (6), 469-481.
- GILL, A. S., FLASCHNER, A. B., SHACHAR, M.: 2006 “Mitigating Stress And Burnout by Implementing Transformational Leadership”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 18 (6), 469-481.
- GILL, A., FITZGERALD, S., BHUTANI, S., MAND, H., SHARMA, S.: 2010 “The Relationship Between Transformational Leadership And Employee Desire For Empowerment”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 22 (2), 263-273.
- GOGAN, L. M., RENNUNG, F., FISTIS, G., DRAGHICI, A.: 2014 “A Proposed Tool For Managing Intellectual Capital in Small And Medium Size Enterprises”, CENTERIS 2014-Conference on Enterprise Information Systems, **Procedia Technology: Elsevier**, 16, 728-736.
- GOODWIN, R. E., GROTH, M., FRENKEL, S. J.: 2011 “Relationships Between Emotional Labor, Job Performance And Turnover”, **Journal of Vocational Behavior**, 79 (2), 538-548.
- GÖK, S.: 2009 “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 6 (2), 587-605.
- GÖKSEL, A., AYDINTAN, B., BİNGÖL, D.: 2010 “Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış”, **Ankara Üniversitesi S. B. F. Dergisi**, 65 (04), 087-109.
- GÖKSEL, A. B., BAYTEKİN, E. P.: 2008 “Bilgi Toplumunda İşletmeler Açısından Önemli Bir Zenginlik: Entelektüel Sermaye-Halkla İlişkiler Perspektifinden Bir Değerlendirme”, **İstanbul**

- Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi**, 31, 81-98.
- GÖRMÜŞ, A. Ş.: 2009 “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi**, 11 (1), 57-75.
- GRANDEY, A. A.: 1999 **The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance**, Doctoral Thesis, Colorado: Colorado State University.
- GRANDEY, A. A.: 2000 “Emotional Regulation in Workplace: A New Day to Conceptualize Emotional Labor”, **Journal of Occupation Health Psychology**, 5 (1), 95-110.
- GRÄNGSJÖ, F. Y.,
GUMMESSON, E.: 2006 “Hotel Networks And Social Capital in Destination Marketing”, **International Journal of Service Industry Management**, 17 (1), 58-75.
- GREENLEAF, R. K.: 1977 **Servant Leadership: A Journey in The Nature of Legitimate Power And Greatness**, New York: Paulist.
- GRIFFIN, M.: 2001 **Organizational Behavior**, U.S.A.: Houghten Mifflin Company.
- GRISSEMANN, U.,
PLANK, A., BRUNNER-SPERDIN, A.: 2013 “Enhancing Business Performance of Hotels: The Role of Innovation And Customer Orientation”, **International Journal of Hospitality Management**, 33, 347-356.
- GUILLET, B. D., YAMAN, R., KUCUKUSTA, D.: 2012 How is Corporate Social Responsibility Perceived by Managers With Different Leadership Styles? The Case of Hotel Managers in Hong Kong”, **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 17 (2), 193-209.
- GUMMESSON, E.: 2006 “Hotel Networks And Social Capital in Destination Marketing”, **International Journal of Service Industry Management**, 17 (1), 58-75.
- GURSOY, D., BOYLU, Y.,
AVCI, U.: 2011 “Identifying The Complex Relationships Among Emotional Labor And Its Correlates”, **International Journal of Hospitality Management**, 30 (4), 783-794.
- GUTHRIE, J.: 2001 “The Management, Measurement And The Reporting of Intellectual Capital”, **Journal of Intellectual Capital**, 2

- (1), 27-41.
- GUTHRIE, J., PETTY, R.,
RICCERI, F.: 2006 “The Voluntary Reporting of Intellectual Capital: Comparing Evidence From Hong Kong And Australia”, **Journal of Intellectual Capital**, 7 (2), 254-271.
- GÜL, H., AYKANAT, Z.:
2012 “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16 (1), 17-36.
- GÜL, Z.: 2012 “Charismatic Leadership, Ethics and Effectiveness in Political Science”, In **Caos, Complexity And Leadership**. Banerjee, S. and Erçetin, S. Ş. (Eds.), London: Springer Pub.
- GÜLLÜPINAR, F., İNCE,
C.: 2014 “Şanlıurfa’da Eğitimsel Eşitsizliklerin Yeniden Üretimi: Kültürel Yapı, Sosyal Sermaye ve Yapısal Faktörlerin Sosyolojik Analizi”, **Eğitim Bilim Toplum**, 12 (46), 84-121.
- GÜLOVA, A. A.,
PALAMUTCUOĞLU, B.
T., PALAMUTCUOĞLU,
A. T.: 2013 “Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 28 (2). 41-74.
- GÜMÜŞ, A.,
KORKUTATA, A.,
GÖKTAŞ, V.: 2015 “Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi**, 3 (1). 53-70.
- GÜMÜŞLÜOĞLU, L.: 2009 “İnovasyon ve Liderlik” **Savunma Sanayii Gündemi**, 37-42.
- GÜNEY, S.: 2008 **Davranış Bilimleri**, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜNGÖR, M.: 2009 “Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları”, **Kamu-İş**, 11 (1), 167-184.
- GÜRDOĞAN, A.: 2010 **Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi**, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Aydın.

- GÜRDOĞAN, A., YAVUZ, E.: 2013 “Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli’nde Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 24 (1), 57-69.
- GÜRKAN, G. Ç., KOÇOĞLU, M.: 2014 “Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 7 Sayı: 29, 588-602.
- GÜZEL, T., AKGÜNDÜZ, Y.: 2011 “Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 9 (2), 281-296.
- HASLAM, S. A., REICHER, S. D., PLATOW, M. J.: 2007 **The New Psychology Of Leadership**, Psychology Press, New york: Taylor and Francis.
- HAYKIR-HOBİKOĞLU, E.: 2011 “Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 1, 86-99.
- HÄUBERER, J. : 2011 **Social Capital Theory: Towards A Methodological Foundation**, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- HEIDER, F.: 1958 **The Psychology of Interpersonal Relations**, New York: Wiley.
- HELVACI, M. A.: 2010 “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri”, **Zeitschrift Für Die Welt Der Türken / Journal of World of Turks**, 2 (1), 391-410.
- HENDERMAN A. F., TJAKRAATMADJA, J. H.: 2012 “Relationship among Soft Skills, Hard Skills, and Innovativeness of Knowledge Workers in the Knowledge Economy Era”, 10’th Triple Helix Conference, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 52, 35-44.
- HERMAN, H. M., CHIU, W. C.: 2014 “Transformational Leadership And Job Performance: A Social Identity Perspective”, **Journal of Business Research**, 67 (1), 2827-2835.

- HERSEY, P.,
BLANCHARD, K. H.,
NATEMEYER, W. E.: 1979 “Situational Leadership, Perception And The Impact of Power”, **Group and Organization Studies**, 4 (4), 418-428.
- HOBİKOĞLU, E. H.: 2011 “Entelektuel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 1, 86-99.
- HOCHSCHILD, ARLIE: 1983 **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling**, Berkeley: University of California Press.
- HOLMES, J., MARRA, M.,
VINE, B.: 2011 **Leadership, Discourse And Ethnicity**, New York: Oxford University Press.
- HOUSE R. J.: 1977 “A 1976 Theory of Charismatic Leadership”, In: Hunt, J. G., Larson, L. L. (Eds.), **Leadership: The Cutting Edge**, Carbondale: Southern Illinois University Press, 189-207.
- HOUSE, R., MITCHELL, T. R.: 1982 “The Path Goal Theory of Leadership”, In **Contemporary Perspectives in Organizational Behavior**, White, D. D. (Ed.), Boston: Allyn and Bacon Inc.
- HSU, Y. H., FANG, W.: 2009 “Intellectual Capital And New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability”, **Technological Forecasting And Social Change**, 76 (5), 664-677.
- ISA, R. M., ABDULLAH, N. L., HAMZAH, N.,
ARSHAD, R.: 2008 “The Typology of Intellectual Capital And Knowledge Management in Malaysian Hotel Industry”, **The Journal of Human Resource And Adult Learning**, 4 (2), 103-114.
- ISAKSEN, S. G., LAUER, K. J., EKVALL, G., BRITZ, A.: 2001 “Perceptions of The Best And Worst Climates For Creativity: Preliminary Validation Evidence For The Situational Outlook Questionnaire”, **Creativity Research Journal**, 13 (2), 171-184.
- ISHII, K., MARKMAN, K. M.: 2016 “Online Customer Service And Emotional Labor: An Exploratory Study”, **Computers in Human Behavior**, 62, 658-665.
- ISPAS, A., BABAITA, C.: 2012 “The Effects of Leadership Style on The Employees’ Job Satisfaction And Organizational Commitment From The Hotel Industry. In **Proceedings Of The 6. International Management Conference: Approaches in**

Organizational Management, 254-262.

- İŞİK, C., İŞİK, Z., TIRAK, L.: 2016 “Turizm Amaçlı Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek İle Bireysel Yenilikçilik İlişkisi: Palandöken Örneği”, **Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi**, 2 (2), 117-133.
- IVERGÅRD, T., HUNT, B.: 2005 “Towards A Learning Networked Organisation: Human Capital, Compatibility And Usability in E-Learning Systems”, **Applied Ergonomics**, 36 (2), 157-164.
- İBİCİOĞLU, H., ÖZMEN, H. İ., TAŞ, S.: 2009 “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14 (2), 1-23.
- İNCE, C.: 2013 “Demokraik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Akademik Bakış: Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı 35, Mart-Nisan, 1-15.
- İPÇİOĞLU, İ.: 2007 “Kobilerde Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 12 (3), 133-146.
- İPÇİOĞLU, İ., ŞAHİN, F.: 2012 “Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4 (1), 153-165.
- İSMAİL, M.: 2005 “Creative Climate And Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation”, **Leadership and Organization Development Journal**, 26 (8), 639-654.
- İSTANBUL TURİZM İSTATİSTİKLERİ RAPORU, (2017). Erişim Bağılantısı: <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/tr,173346/istanbul-turizm-istatistikleri---2017.html> (20.02.2018).
- İŞCAN, Ö. F., KARABEY, C. N.: 2007 “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6 (2), 180-193.
- İŞEVİ, A. S., ÇELME, B.: 2005 “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak” **Bilgi Dünyası**, 6 (2), 251-267.
- JAISWAL, N. K., DHAR, R. “Transformational Leadership, Innovation Climate,

- L.: 2015 Creative Self-Efficacy And Employee Creativity: A Multilevel Study'', **International Journal of Hospitality Management**, 51, 30-41.
- JAMROG, J., VICKERS, M., BEAR, D.: 2006 "Building And Sustaining A Culture That Supports Innovation'', **Human Resource Planning**, 29 (3), 9-19.
- JIANG, J. Y., LIU, C. W.: 2015 "High Performance Work Systems And Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Social Capital'', **Human Resource Management Review**, 25(1), 126-137.
- JONES E. E., DAVIS K. E.: 1965 "From Acts to Dispositions'', In: Berkowitz, L. (Ed.) **Advances in Experimental Social Psychology**, New York: Academic, 219-266.
- JUNG, H. S., YOON, H. H.: 2014a "Antecedents And Consequences Of Employees' Job Stress in A Foodservice Industry: Focused on Emotional Labor And Turnover Intent'', **International Journal of Hospitality Management**, 38, 84-88.
- JUNG, H. S., YOON, H. H.: 2014b "Moderating Role of Hotel Employees' Gender And Job Position on The Relationship Between Emotional Intelligence And Emotional Labor'', **International Journal of Hospitality Management**, 43, 47-52.
- KABACOFF, R.: 1998 "Leadership Effectiveness Analysis.'' **Technical Considerations, Management Research Group**, Erişi Linki: [Http://Www.Mrg.Com/Wp-Content/Uploads/2017/01/Sample_LEA.Pdf](http://Www.Mrg.Com/Wp-Content/Uploads/2017/01/Sample_LEA.Pdf)
- KALE, E.: 2015 "Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü'', **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 7 (14), 103-119.
- KAMAŞAK, R., BULUTLAR, F.: 2012 "Complex Adaptive Leadership for Performance: A Theoretical Framework'', In **Caos, Complexity and leadership**, Banerjee, S. and Erçetin, S. Ş. (Eds.), London: Springer Pub.
- KAMUKAMA, N. AHIAUZU, A., NTAYI, J. M.: 2011 "Competitive Advantage: Mediator of Intellectual Capital and Performance'', **Journal of Intellectual Capital**, 12 (1), 152-164.

- KANDEMİR, T.: 2008 “Entelektüel Sermaye Kavramı ve Tarihsel Gelişimi”, Rıza Aşıkoğlu, Mustafa Kurt, Kerim Özcan (Editörler). **Entelektüel Sermaye** içinde (s. 16-29). Ankara: Gazi Kitabevi.
- KANIBİR, H.: 2004 “Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları”, **Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi**, 1 (3), 77-85.
- KAPLAN, M., ULUTAŞ, Ö.: 2016 “Duygusal Emegın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 35, 165-174.
- KAPU, H.: 2008 “Sosyal Sermaye ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme Gücü”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 22 (1), 259-288.
- KARA, D., UYSAL, M., SIRGY, M. J., LEE, G.: 2013 “The Effects of Leadership Style on Employee Well-Being in Hospitality”, **International Journal of Hospitality Management**, 34, 9-18.
- KARACAN, S.: 2004 “Entelektüel Sermaye ve Yönetimi”, **Mali Çözüm Dergisi**, 69, 177-199.
- KARACAN, S., ERGİN, E.: 2011 “Bankaların Entelektüel Sermayesi ile Finansal Performansı Arasındaki İlişki”, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2 (4), 73-88.
- KARADENİZ, Ş., YILMAZ, B.: 2015 “Sosyal Sermaye Bağlamında Kütüphane Kurumu”, **Bilgi Dünyası**, 16 (2), 180-203.
- KARADOĞAN-DORUK, E.: 2009 **Sosyal Sermaye**, İstanbul: Derin Yayınları.
- KARAGÜL, M., AKÇAY, S.: 2002 “Ekonomik Büyüme ve Sosyal Sermaye: Ampirik Bir Kanıt”, **İktisat İşletme ve Finans**, 17 (198), 82-90.
- KARAGÜL, M., DÜNDAR, S.: 2006 “Sosyal Sermaye ve Belirleyicileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Akdeniz İ. İ. B. F. Dergisi**, 12, 61-78.
- KARAGÜL, M., MASCA, M.: 2005 “Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 1, 37-52.

- KARAKUŞ, M.,
ÇOBANOĞLU, N.: 2013 “İlkokullarda Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6 (4), 158-181.
- KARATEPE, O. M.,
ALESINLOYE, K. D.: 2009 “Emotional Dissonance And Emotional Exhaustion Among Hotel Employees in Nigeria”, **International Journal of Hospitality Management**, 28 (3), 349-358.
- KARCIOĞLU, F., KAHYA, C.: 2011 “Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15 (2), 337-352.
- KAŞLI, M., SEYMEN A. O.: 2010 “Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 27, 109-122.
- KAYA, U., ÖZHAN, Ç. K.: 2012 “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, 2 (3), 109-130.
- KAYA, Y. K.: 1996 **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Bilim Yay.
- KAYALI, C. A., YERELİ, A. N., ADA, Ş.: 2007 “Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi Kullanılarak Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, 14 (1), 67-90.
- KAYALI, C. A., YERELİ, A. N., ADA, Ş.: 2007 “Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi Kullanılarak Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14 (1), 67-90.
- KAYA-ÖZBAĞ, G.: 2012 “Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 27 (2), 145-161.
- KAYRI, M.: 2009 “Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, Sayfa: 51-64.
- KEELEY, M.: 1995 “The Trouble With Transformational Leadership: Towards

- A Federalist Ethic For Organizations'', **Business Ethics Quarterly**, 5, 67-96.
- KELEŞ, Y., PELİT, E.: 2009 ''Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma'', **Abant İzzet Baysal Üniversitesi İ. İ. B. F. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 5 (2), 24-45.
- KELLEY H. H.: 1967 ''Attribution Theory in Social Psychology'', In: Levine, D. (Ed.) **Nebraska Symposium on Motivation**, Vol.: 15 , Lincoln: University Of Nebraska Press, 192-238.
- KENDİRLİ, S., AKGÜN, Z., ÖZÇETİN, N.: 2015 ''Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Firma Değerine Etkileri: Çimento Sektöründe Bir Uygulama'', **Journal of Economics, Finance and Accounting**, 2 (4), 533-545.
- KILIÇ, B., BAŞ, M.: 2015 ''Engelli Turistlerin Duygusal Emek Algısının Müşteri Memnuniyetine Etkisi'', **Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi**, 5 (1), 15-24.
- KILIÇ, E., ÜSTÜN, A., ÖNEN, Ö.: 2011 ''Öğrenen Örgütlerde Etkili Liderlik: Burdur Örneği'', **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, V: 6, N: 1. 5-22.
- KILIÇ, R., KEKLİK, B., YILDIZ, H.: 2014 ''Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma'', **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 21 (2). 249-269.
- KILIÇLAR, A., DÜZGÜN, E.: 2014 ''Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama'', **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6 (3), 179-199.
- KILIÇLAR, A., HARBALIOĞLU, M.: 2014 ''Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma'', **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6 (1), 328-346.
- KIM, M. J., LEE, C. K., BONN, M.: 2016 ''The Effect of Social Capital And Altruism on Seniors' Revisit Intention to Social Network Sites For Tourism-Related Purposes'', **Tourism Management**, 53, 96-107.

- KIM, T. T., LEE, G.: 2013 “Hospitality Employee Knowledge-Sharing Behaviors in The Relationship Between Goal Orientations And Service Innovative Behavior”, **International Journal of Hospitality Management**, 34, 324-337.
- KIM, W. G., BRYMER, R. A.: 2011 “The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, And Firm Performance”, **International Journal of Hospitality Management**, 30 (4), 1020-1026.
- KINGIR, S. BİLEN A., KARAKAŞ, A.: 2015 “Duygusal Emegın İş Tatminine Etkisi: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, Sayı 10, 9-27.
- KIYMETLİ-ŞEN, İ.: 2014 “Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına Geçişin Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkileri: Toprak ve Toprağa Dayalı Ürünler Sektöründe Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5 (1), 89-108.
- KIZANLIKLI, M. M.: 2014 **Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KIZILOĞLU, M., İBRAHİMOĞLU, N.: 2013 “İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep’te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 5 (3), 105-117.
- KİTAPÇI, İ.: 2015 “Motivasyonel Bir Güç Olarak Sosyal Sermaye Kavramı ve Rasyonallitesi”, **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi**, 7 (1-2), 11-36.
- KOÇ, A., ATA, A. Y.: 2012 “Sosyal Sermaye ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: AB Ülkeleri ve Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17 (1), 199-218.
- KOÇ, H.: 2009 “Entellektüel Sermaye Açısından Lider Yöneticilik Davranışının Sektörel Farklılaşması”, **Kamu-İş**, 10 (3), 201-217.
- KOÇAK, B. T., TÜRKKAN, N. Ü., TUNA, R.: 2014 “Hemşirelik Öğrencilerinde Girişkenlik Düzeyi İle Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişki”, **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, 1 (3), 123-129.

- KOÇEL, T.: 2003; 2010 **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınevi.
- KORKMAZ, H., SÜNNETÇİOĞLU, S., KOYUNCU, M.: 2015 “Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7 (12), 14-33.
- KOZAK, M. A., UCA, S.: 2008 “Effective Factors in The Constitution of Leadership Styles: A Study of Turkish Hotel Managers”, **Anatolia: An International Journal of Tourism And Hospitality Research**, 19 (1), 117-134.
- KÖKSAL, O. (2011). “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm/A Cultural Leadership Paradox: Paternalism”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8 (15), 101-122.
- KRUMML, S. M., GEDDES, D., 2000 “Exploring The Dimensions of Emotional Labor”, **Management Communication Quarterly**, 14, 8-49.
- K. T. B. Y. İ. G. M., 2016 **Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, İşletme ve Yatırım Belgeli Tesis İstatistikleri**, Erişim Bağlantısı: [Http://Yigm.Kulturturizm.Gov.Tr/Tr,9859/Tesis-İstatistikleri.Html](http://Yigm.Kulturturizm.Gov.Tr/Tr,9859/Tesis-İstatistikleri.Html) (16.03.2018)
- KURGUN, O., AKDAĞ, G.: 2013 “Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 (2), 155-176.
- KURT, M.: 2008 “Entelektüel Sermayenin Temel Unsurları”, Rıza Aşıkoğlu, Mustafa Kurt, Kerim Özcan (Editörler). **Entelektüel Sermaye** içinde (s. 30-44). Ankara: Gazi Kitabevi.
- KUŞLUVAN, S., EREN, D.: 2011 “İşgörenlerin Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkinlığı ve Ölçümü: Bir Literatür Taraması”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 22, Sayı 2, Güz: 139-153.

- KUTLU, H. A.: 2009 “Entelektüel Sermaye: Türkiye Muhasebe Sisteminde Raporlanabilir mi?” **H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 27 (1), 235-257.
- KÜÇÜK, B.: 2011 “Uluslararası Giriş Stratejilerinde Franchising Sistemi ve Bir Uygulama”, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2, 17-29.
- LAM, W., CHEN, Z.: 2012 “When I Put on My Service Mask: Determinants And Outcomes of Emotional Labor Among Hotel Service Providers According To Affective Event Theory”, **International Journal of Hospitality Management**, 31 (1), 3-11.
- LEE, G., KIM, T. T., SHIN, S. H., OH, I. K.: 2012 “The Managed Heart: The Structural Analysis of The Stressor–Strain Relationship And Customer Orientation Among Emotional Labor Workers in Korean Hotels”, **International Journal of Hospitality Management**, 31 (4), 1067-1082.
- LEE, J. J., HWANG, J.: 2016 “An Emotional Labor Perspective on The Relationship Between Customer Orientation And Job Satisfaction”, **International Journal of Hospitality Management**, 54, 139-150.
- LEE, J. J., OK, C.: 2012 “Reducing Burnout And Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees’ Emotional Intelligence And Emotional Labor”, **International Journal of Hospitality Management**, 31 (4), 1101-1112.
- LEE, J. J., OK, C. M.: 2014 “Understanding Hotel Employees’ Service Sabotage: Emotional Labor Perspective Based on Conservation of Resources Theory”, **International Journal of Hospitality Management**, 36, 176-187.
- LEE, M. R.: 2011 “Leading And Integrating National Cultures Into An Organizational Culture”, In **Public Leadership** (Ed. Justin A. Ramirez), New York: Nova Science Publishers.
- LEFEBVRE, V. M., SORENSON, D., HENCHION, M., GELLYNCK, X.: 2016 “Social Capital And Knowledge Sharing Performance of Learning Networks”, **International Journal of Information Management**, 36 (4), 570-579.

- LENTJUSHENKOVA, O.,
LAPINA, I.: 2014
“The Classification of The Intellectual Capital Investments of An Enterprise”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 156, 53-57.
- LI, N., GUO, X., CHEN, G.,
LUO, N.: 2015
“Reading Behavior on Intra-Organizational Blogging Systems: A Group-Level Analysis Through The Lens of Social Capital Theory”, **Information and Management**, 52 (7), 870-881.
- LIM, W. M.: 2016
“Creativity And Sustainability in Hospitality And Tourism”, **Tourism Management Perspectives**, 18, 161–167.
- LIU, C. H., LEE, T.: 2015
“Promoting Entrepreneurial Orientation Through The Accumulation of Social Capital, And Knowledge Management”, **International Journal of Hospitality Management**, 46, 138-150.
- LIU, Y., PHILLIPS, J. S.:
2011
“Examining The Antecedents of Knowledge Sharing in Facilitating Team Innovativeness From A Multilevel Perspective”, **International Journal of Information Management**, 31 (1), 44-52.
- LOPES-COSTA, J. A.,
MUNOZ-CANAVATE, A.:
2015
“Relational Capital And Organizational Performance in The Portuguese Hotel Sector”, **Procedia Economics And Finance**, 26, 64-71.
- LOW, T., EVERETT, S.:
2014
“Industry Engagement With Tourism Research: The Impacts of Social Control And Emotional Labour”, **Tourism Management Perspectives**, 12, 134-143
- LUNDMARK, E.,
BJÖRKMAN, H.: 2011
“New Job–New Ideas: The Relationship Between Tenure And Perceived Creative Climate”, **Human Resource Development International**, 14 (5), 605-621.
- LUNENBURG F. C.,
ORNSTEIN, A. C.: 1996
Educational Administration Concepts and Practice, Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- LUO, Z., WANG, Y.,
MARNBURG, E.: 2013
“Testing The Structure And Effects Of Full Range Leadership Theory in The Context Of China’s Hotel Industry”, **Journal of Hospitality Marketing and Management**, 22 (6), 656-677.

- LUTHANS, F., LUTHANS, K. W., LUTHANS, B. C.: 2004
MAAS, L. T.: 2015
- MACBETH, J., CARSON, D., NORTHCOTE, J.: 2004
- MADITINOS, D., CHATZOUDES, D., TSAIRIDIS, C., THERIOU, G.: 2011
MANN, S.: 2006
- MARQUIS, B. L., HUSTON, C. J.: 2009
- MARR, B., GRAY, D., NEELY, A.: 2013
- MARR, B., GRAY, D., NEELY, A.: 2003
- MARSHALL, B. D., ASTONE, N., BLUM, R. W., JEJEEBHOY, S., DELANY-MORETLWE, S., BRAHMBHATT, H., WANG, Z.: 2014
- MASLIN-WICKS, K.: 2011
- MASRY, E. S., KATTARA,
- “Positive Psychological Capital: Beyond Human And Social Capital”, **Business Horizons**, 47 (1), 45-50.
- “The Effect of Social Capital on Governance And Sustainable Livelihood of Coastal City Community Medan”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 211, 718-722.
- “Social Capital, Tourism And Regional Development: S. P. C. C. as A Basis For Innovation And Sustainability”, **Current Issues in Tourism**, 7 (6), 502-522.
- “The Impact of Intellectual Capital on Firms Market Value And Financial Performance”, **Journal of Intellectual Capital**, 12 (1), 132-151.
- “Expectations of emotional display in the workplace” **Leadership & Organizational Development Journal**, 28 (6), 552-570.
- Leadership Roles And Management Functions in Nursing: Theory And Application**-7th Edition, Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- “Why do Firms Measure Their Intellectual Capital? **Journal of Intellectual Capital**, 4 (4), 441-464.
- “Why do Firms Measure Their Intellectual Capital?”, **Journal of Intellectual Capital**, 4 (4), 441-464.
- “Social Capital And Vulnerable Urban Youth in Five Global Cities”, **Journal of Adolescent Health**, 55 (6), 21-30.
- “Public Displays of Emotion (Pde): Some Preliminary Advice For Leaders”, In **Public Leadership**, Ed: Ramírez, J. A., New York: Nova Science Publishers.
- “Genel Müdürler Tarafından Benimsenen Liderlik Tarzları

- H., DEMERDASH E. J.: 2006 Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Mısır'da Bir Alan Araştırması'', **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 17 (2), 202-211.
- MATEI, A., ANTONIE, C.: 2015 "Complexity Theory And The Development of The Social Innovation'', **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 185, 61-66.
- MATHISEN, G. E., EINARSEN, S.: 2004 "A Review of Instruments Assessing Creative And Innovative Environments Within Organizations'', **Creativity Research Journal**, 16 (1), 119-140.
- MATSUO, M.: 2006 "Customer Orientation, Conflict, And Innovativeness in Japanese Sales Departments'', **Journal of Business Research**, 59 (2), 242-250.
- MATTESON, M. L., MILLER, S. S.: 2012 "Emotional Labor in Librarianship: A Research Agenda'', **Library And Information Science Research**, 34 (3), 176-183.
- MCGEHEE, N. G., LEE, S., O'BANNON, T. L., PERDUE, R. R.: 2010 "Tourism-Related Social Capital And Its Relationship With Other Forms of Capital: An Exploratory Study'', **Journal of Travel Research**, 49 (4), 486-500.
- MCGREGOR, D. M.: 1957 "The Human Side of Enterprise'', **Management Review**, November, 41-49.
- MEEHAN, J., BRYDE, D. J.: 2014 "Procuring Sustainably in Social Housing: The Role of Social Capital'', **Journal of Purchasing and Supply Management**, 20 (2), 74-81.
- MELES, A., PORZIO, C., SAMPAGNARO, G., VERDOLIVA, V.: 2016 "The Impact of The Intellectual Capital Efficiency On Commercial Banks Performance: Evidence From The U. S.'', **Journal of Multinational Financial Management**, 36, 64-74.
- MENGENCİ, C.: 2015 "İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi'', **Ege Akademik Bakış**, 15 (1), 127-139.
- MERCADO-SALGADO, P., GIL-MONTE, P., DEMUNER-FLORES, M. R.: 2014 Development And Initial Validation of A Survey For Intellectual Capital in Universities. 15. **European Conference On Knowledge Management; Kidmore End. (September, 2014- Portugal)** Vol. 2, 650-658.

- MESMER-MAGNUS, J. R., DECHURCH, L. A., WAX, A.: 2012 “Moving Emotional Labor Beyond Surface And Deep Acting: A Discordance-Congruence Perspective”, **Organizational Psychology Review**, 2 (1), 6-53.
- MEUSER, J. D., GARDNER, W. L., DINH, J. E., HU, J., LIDEN, R. C., LORD, R. G.: 2016 “A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration”, **Journal Of Management**, 42 (5), 1374-1403.
- MEYDAN, C. H., POLAT, M.: 2010 “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi S. B. F. Dergisi**, 65 (04), 123-140.
- MEYDAN, C. H., ŞEŞEN, H.: 2011 **Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- MICHEELS, E. T., NOLAN, J. F.: 2016 “Examining The Effects of Absorptive Capacity And Social Capital on The Adoption of Agricultural Innovations: A Canadian Prairie Case Study”, **Agricultural Systems**, 145, 127-138.
- MILLER, S. S.: 2012 “Emotional Labor in Librarianship: A Research Agenda”, **Library And Information Science Research**, 34 (3), 176-183.
- MINETT, D., YAMAN, H. R., DENİZCİ, B.: 2009 “Leadership Styles And Ethical Decision-Making in Hospitality Management”, **International Journal of Hospitality Management**, 28 (4), 486-493.
- MISCHE, M. A.: 2001 **Strategic Renewal**, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- MISHRA, S. K., BHATNAGAR, D., D’CRUZ, P., NORONHA, E.: 2012 “Linkage Between Perceived External Prestige And Emotional Labor: Mediation Effect of Organizational Identification Among Pharmaceutical Representatives in India”, **Journal of World Business**, 47(2), 204-212.
- MODEKURTI-MAHATO, M., KUMAR, P., RAJU, P. G.: 2014 “Impact of Emotional Labor on Organizational Role Stress: A Study in The Services Sector in India”, **Procedia Economics And Finance**, 11, 110-121.
- MOHAMED, L. M.: 2016 “Assessing The Effects of Transformational Leadership: A Study On Egyptian Hotel Employees”, **Journal of Hospitality And Tourism Management**, 27, 49-59.

- MOHAMED, M. Z.,
RICKARDS, T.: 1996 “Assessing And Comparing The Innovativeness And Creative Climate of Firms”, **Scandinavian Journal of Management**, 12 (2), 109-121.
- MORAN, P.: 2005 “Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital And Managerial Performance”, **Strategic Management Journal**, 26 (12), 1129-1151.
- MORÇİN, S. E., ÇARIKÇI, İ. H.: 2016 “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21 (1), 97-112.
- MORGESON, F. P. 2005 “The External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in The Context Of Novel And Disruptive Events”, **Journal of Applied Psychology**, 90, 497-508.
- MORRIS, J A., FELDMAN, D. C.: 1996 “The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor”, **Academik of Management Review**, 21 (4), 906-1010.
- MUMFORD, M. D.,
ANTES, A. L.,
CAUGHRON, J. J.,
FRIEDRICH, T. L.: 2008 “Charismatic, Ideological And Pragmatic Leadership: Multi-Level Influences on Emergence And Performance”, **The Leadership Quarterly**, 19 (2), 144-160.
- MÜCELDİLİ, B., TURAN, H., ERDİL, O.: 2013 “The Influence of Authentic Leadership on Creativity And Innovativeness”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 99, 673-681.
- NAHAPIET, J., GHOSHAL, S.: 1998 “Social Capital, Intellectual Capital And The Organizational Advantage”, **Academy of Management Review**, 23 (2), 242-266.
- NAKTIYOK, A.: 2007 “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21 (2), 211-230.
- NAMASIVAYAM, K.,
DENİZCI, B.: 2006 “Human Capital in Service Organizations: Identifying Value Drivers”, **Journal of Intellectual Capital**, 7 (3), 381-393.
- NAZARI, J. A., “Organizational Culture, Climate And IC: An Interaction

- HERREMANS, I. M., ISAAC, R. G., MANASSIAN, A., & KLINE, T. J.: 2011
NEELY, A.: 2003
Analysis'', **Journal of Intellectual Capital**, 12 (2), 224-248.
- “Why do Firms Measure Their Intellectual Capital?’, **Journal of Intellectual Capital**, 4 (4), 441-464.
- NORDIN, N. VE MALIK, M.: 2015
“Undergraduates’ Barriers to Creative Thought and Innovative in a New Millennial Era’’, Asian Conference on Environment-Behaviour Studies, 20-22 February 2015, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 201, 93 – 101.
- NORTHHOUSE, P.: 2004
Leadership, Theory And Practice, Thousand Oaks, C. A.: Sage Publications.
- NUNNALLY, J. C.: 1978
Psychometric Theory, NY: Mcgraw-Hill.
- NYBAKK, E., CRESPELL, P., HANSEN, E.: 2011
“Climate For Innovation And Innovation Strategy As Drivers For Success in The Wood Industry: Moderation Effects Of Firm Size, Industry Sector And Country of Operation’’, **Silva Fennica**, 45 (3), 415–430
- NYBAKK, E., HANSEN, E., TREU, A., AASE, T.: 2015
“Chemical Suppliers’ Perspectives And Impact On Innovation in The Wood Treating Industry’’, **Wood And Fiber Science**, 47 (1), 1-13.
- OĞUZ, H.: 2015
“Duygusal Emek İstihdamının Sosyolojik Özellikleri’’ **IV. Türkiye Lisansüstü Çalışmaları Kongresi - Bildiriler Kitabı I**, 91-106.
- OĞUZTÜRK, B. S., ALPARSLAN, A. M.: 2011
“E-Ticaret Stratejisinde Entelektüel Sermayenin Görünümü’’, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13(1). 145-168.
- OKAY, S.: 2012
“Entelektüel Sermaye ve Muhasebe İlişkisi’’, **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, 1 (1), 1201-1208.
- ONAY, M.: 2011
“Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi’’, **Ege Akademik Bakış**, 11 (4), 587-600.
- ONYX, J., BULLEN, P.: 2000
“Measuring Social Capital in Five Communities’’, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 36 (1), 23-42.

- OOI, C. A., HOOY, C. W., SOM, A. P. M.: 2015 “Diversity in Human And Social Capital: Empirical Evidence From Asian Tourism Firms in Corporate Board Composition”, **Tourism Management**, 48, 139-153.
- ORAL, L., KÖSE, S.: 2011 “Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16 (2), 463-492.
- OZKAN-CANBOLAT, E.: 2011 “Social Capital Influences on Business Groups’ Diversification Strategies”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 24, 1436-1443.
- ÖĞÜT, A., AKGEMCİ, T., ŞAHİN, E., KOCABACAK, A.: 2007 “İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri Ve Buluş Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17, 413-425.
- ÖĞÜT, A., AKSAY, K.: 2011 “Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, 1 (2), 39-63.
- ÖĞÜT, A., ERBİL, C.: 2009 **Sosyal Sermaye Yönetimi: Strateji Enformasyon Güven**, 2. Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi.
- ÖKSÜZLER, O.: 2006 “Sosyal Sermaye, Güven ve Belirleyicileri: Bir Panel Analizi”, **Akdeniz İ. İ. B. F. Dergisi**, 6 (12), 108-129.
- ÖLÇER, F., ŞANAL, M.: 2007 “İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16 (1), 479-500.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, M., SEVİM, L.: 2005 “REDDIN’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 12 (2), 91-104.
- ÖNCÜ, M. A., MESÇİ, M., ŞAHİN, Ö.: 2012 “Finansal Yeniliklerin İşletme Performansına Etkisi: İstanbul’daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 3-4, 125-141.

- ÖNDER, E.: 2010 “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 9 (32), 17-30.
- ÖRNEK, A. Ş., AYAS, S.: 2015 “Entelektüel Sermaye İle Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektörü Uygulaması”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, 91-116.
- ÖRÜCÜ, E., YUMUŞAK, S., BOZKIR, Y.: 2006 “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ. İ. B. F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 13 (1), 39-51.
- ÖZ, M.: 2008 “Pazarlama Dağıtım Kanallarının Yönetimi ve Aracıların Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkilerinin Ölçülmesi Üzerine Bir Uygulama”, **K. M. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi**, 10 (14), 1-16.
- ÖZABACI, N.: 2006 “Çocukların Sosyal Becerileri İle Ebeveynlerin Sosyal Becerileri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16 (1), 163-179.
- ÖZBAĞ, G. K.: 2013 “Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 27 (2), 145-161.
- ÖZCAN, B., ZEREN, F.: 2013 “Sosyal Güven ve Ekonomik Kalkınma: Avrupa Ülkeleri Üzerine Mekânsal Ekonometri Analizi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, 8 (1), 7-36.
- ÖZDAMAR, K.: 2016 **Eğitim Sağlık Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi**, Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- ÖZDAMAR, K.: 2017 **Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Eskişehir: Nisan Kitabevi .
- ÖZDEMİR, A. A.: 2008a “Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (2), 81-102.

- ÖZDEMİR, A. A.: 2008b “Çalışanların İş Tatminlerinin Arttırılmasında Örgütsel Sosyal Sermaye Yeni Bir Belirleyici Olabilir mi?” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6 (1), 77-89.
- ÖZDEMİR, A. A., DEMİRCİ, A. E.: 2012 “Impact of Social Capital on Radical Innovation Efforts of the Organizations: A Case in the Aviation Industry”, **Ege Academic Review**, 12 (1), 53-66.
- ÖZDEMİR, G., YALÇIN, M., AKBIYIK, M.: 2013 “Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Davranışlarının Müşteri İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Boyner Örneği”, **NWSA-Humanities, E-Journal of New World Sciences Academy**, 8, (3), 301-320.
- ÖZDEMİR, L., BALKAN, O.: 2010 “Entelektüel Sermaye Unsurlarının İşletmelere Sağladığı Katkılar”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2 (1), 115-121.
- ÖZDEMİR, Ş.: 2005 “Dağıtım Kanalında Bayileri Motive Etmenin Belirleyicileri: Ampirik Bir Analiz”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(1), 115-138.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., KANIGÜR, S.: 2009 “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 11 (16), 53-82.
- ÖZDİKMENLİ-DEMİR, G.: 2010 “Üniversite Öğrencilerinde Kimlik Gelişimi: Kimlik Statülerinin Sosyal Sermaye ve Kimlik Sermayesi İle Olan İlişkisi”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 34 (2), 1-10.
- ÖZEVREN, M., YILDIZ, S.: 2010 “Entelektüel Sermayenin Ölçüm Yöntemleri Ve Kriterlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, 29 (2), 275-289.
- ÖZKAN, G.: 2011 **Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ÖZKAN, G.: 2013 “Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 7 (4), 64-80.

- ÖZMEN, H. İ.: 2009 **Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi**, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- ÖZTÜRK, Z., DOĞUÇ, E., ARIKAN, G.: 2017 “Sağlık Çalışanları Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri (Ankara’da Bir Özel Hastane Örneği)”, **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, 3 (3), 381-397.
- ÖZTÜRK, Ş.: 2004 “Eğitimde Yaratıcı Düşünme”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 18, 77-84.
- PAKSOY, H. M., ÖZTÜRK, M. C.: 2006 “Otel İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Oluşumu: G. A. P. Örneği”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4 (2), 133-158.
- PALA, T., TEPECİ, M.: 2014 “Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Boyutlarının Belirlenmesi ve Duygusal Emek Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 11 (1), 21-37.
- PARK, D. B., LEE, K. W., CHOI, H. S., YOON, Y.: 2012 “Factors Influencing Social Capital in Rural Tourism Communities in South Korea”, **Tourism Management**, 33 (6), 1511-1520.
- PARYGIN, B. D.: 1971 **The Basics of Social-Pedagogic Theory**, Moscow: Mysl.
- PATİAR, A., MIA, L.: 2009 “Transformational Leadership Style, Market Competition And Departmental Performance: Evidence From Luxury Hotels in Australia”, **International Journal of Hospitality Management**, 28 (2), 254-262.
- PATİAR, A., WANG, Y.: 2016 “The Effects of Transformational Leadership And Organizational Commitment on Hotel Departmental Performance”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 28(3), 586-608.
- PECK, E., DICKINSON, H.: 2009 **Performing Leadership**, New York: Palgrave Macmillan.
- PEÇEN, Ü., KAYA, N.: 2013 “Amerika Birleşik Devletleri Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Organizasyonel İklim ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 14 (1), 95-111.

- PELİT, E., BOZDOĞAN, İ.: 2014 “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6 (2), 37-66.
- PICARDO, J. M., LÓPEZ-FERNÁNDEZ, C., HERVÁS, M. J. A.: 2013 “The Spanish Version of The Emotional Labour Scale: A Validation Study”, **Nurse Education Today**, 33 (10), 1130-1135.
- POLAT, S., AKTAŞ-POLAT, S.: 2015 “Turizmin Kayıp Halkası: Sosyal Sermaye”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 8 (40), 766-776.
- PORTES, A.: 1998 “Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology”, **Annual Review of Sociology**, 24, 1-24.
- PORZSE, G., TAKACS, S., CSEDO, Z., BERTA, Z., SARA, Z., FEJES, J.: 2012 “The Impact of Creative Organizational Climate on The Innovation Activity of Medical Devices Manufacturing Firms in Hungary”, **European Journal of Business And Management**, 4 (13), 1-11.
- PRETTY, J.: 2003 “Social Capital and the Collective Management of Resources”, **Tragedy of The Commons?**, 302, 1912-1914.
- PUCAR, S.: 2012 “The Influence of Intellectual Capital on Export Performance”, **Journal of Intellectual Capital**, 13 (2), 248-261.
- PULIC, A., KOLAKOVIC, M., JELCIC, K.: 2009 “Efficiency of Intellectual Capital in Hotel Business”, **Tourism And Hospitality Management**, 15 (1), 129-138.
- PUTNAM, R. D.: 1995 “Bowling Alone: America's Declining Social Capital”, **Journal of Democracy**, January, 65-78.
- PUTNAM, R. D.: 2000 **Bowling alone: The collapse and revival of American Community**, New York: Simon & Schuster.
- RAUCH F.C., BEHLING, O.: 1985 “Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership”, In **Leaders And Managers: International Perspectives on Managerial Behavior And Leadership**, Hunt, J. G., Hosking, D. M., Stewart, R. and Schriesheim, C. A. (Eds.). U.S.A.: Pergamon Press.

- REDDIN, W. J. 1970 **Effective Management By Objectives The 3-D Method of M. B. O.**, USA: McGraw- Hill.
- REGO, A., SOUSA, F., MARQUES, C., E-CUNHA, M. P.: 2012 “Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital And Creativity”, **Journal of Business Research**, 65 (3), 429-437.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A.: 2006 **Organizational Behaviour**, 12. Edition, USA, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- RUDEŽ, H. N., MIHALIČ, T.: 2007 “Intellectual Capital in The Hotel Industry: A Case Study From Slovenia”, **International Journal of Hospitality Management**, 26 (1), 188-199.
- SAĞSAN, M., YÜCEL, R., SÖZEN, C.: 2010 “Küresel Krizin Aşılmasında Alternatif Bir Yol: Sosyal Sermayede Enformasyon Edinimi ve Kullanım Kapasitesi”, **Bilgi Dünyası**, 11 (1), 140-154.
- SAINAGHI, R., BAGGIO, R.: 2014 “Structural Social Capital And Hotel Performance: Is There A Link?”, **International Journal of Hospitality Management**, 37, 99-110.
- SALTIK, I. A., ASUNAKUTLU, T.: 2016 “Duygusal Emek ve Kültür: Konaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8 (14), 109-132.
- SALTIK, I. A., ASUNAKUTLU, T.: 2017 “Öncülleri ve Sonuçlarıyla Duygusal Emek Süreci: Konaklama İşletmesi Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma”, **Turizm Akademik Dergisi**, 4 (1), 1-15.
- SANDIKCI, M., VURAL, T., ZORLU, Ö.: 2015 “Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 13 (25), 161-200.
- SARIIŞIK, M., ULAMA, Ş., NERGİZ, H.: 2014 “Duygusal Emek: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, **12. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı**, s. 1031-1041.
- SCHAUBROECK, J., JONES, J. R.: 2000 “Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions And Moderators of Their Effects on Physical Symptoms”, **Journal of Organizational Behavior**, 163-183.

- SCHEIN, E. H.: 2010 **Organizational Culture and Leadership**, USA: John Wiley and Sons
- SCOTT, S. G., BRUCE, R. A.: 1994 “Determinants of Innovative Behavior: A path model of Individual Innovation in The Workplace”, **Academy of Management Journal**, 37 (3), 580-607.
- SEÇER, B.: 2009 “İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye”, **Kamu-İş**, 10 (3), 103-130.
- SHALGYNBAYEVA, K.: 2012 “The Importance of Building Leadership Skills With The Contemporary Youth”, In **Caos, Complexity And Leadership**, Banerjee, S. and, Erçetin, S. Ş. (Eds.), London: Springer Pub.
- SHANI, A., URIELY, N., REICHEL, A., GINSBURG, L.: 2014 “Emotional Labor in The Hospitality Industry: The Influence of Contextual Factors”, **International Journal of Hospitality Management**, 37, 150-158.
- SIEGEL, S. M., KAEMMERER, W. F.: 1978 “Measuring The Perceived Support For Innovation in Organizations”, **Journal of Applied Psychology**, 63 (5), 553-562.
- ŠKERLAVAJ, M., SONG, J. H., LEE, Y.: 2010 “Organizational Learning Culture, Innovative Culture And Innovations in South Korean Firms”, **Expert Systems With Applications**, 37 (9), 6390-6403.
- SOHN, H. K., LEE, T. J.: 2012 “Relationship Between HEXACO Personality Factors And Emotional Labour of Service Providers in The Tourism Industry”, **Tourism Management**, 33 (1), 116-125.
- SOHN, H. K., LEE, T. J., YOON, Y. S.: 2016 “Emotional Labor And Burnout: Comparison Between The Countries of Japan And Korea”, **Journal of Travel and Tourism Marketing**, 33 (5), 597-612.
- SÖNMEZ, B., YILDIRIM, A.: 2014 “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Yenilikçi Davranışları ve Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi: Niteliksel Bir Çalışma”, **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2.
- SÖNMEZ, V., ALACAPINAR, F. G.: 2017 **Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri** (5. Baskı), Ankara: Anı Yayıncılık.

- STANLEY, D.: 2008 "Congruent Leadership: Values in Action", **Journal of Nursing Management**, 16 (5), 519-524.
- STAŃCZYK, S.: 2014 "Effect Of Routinization And Climate For Innovation On Performance. **4. Global Conference On Business, Economics, Management And Tourism**, 24-26 November, Hammamet, Tunisia, Procedia-Economic And Finance, Elsevier.
- STAŃCZYK, S.: 2017 "Climate For Innovation Impacts On Adaptive Performance. Conceptualization, Measurement, And Validation", **Management**, 21(1), 40-57.
- STEINFIELD, C., ELLISON, N. B., LAMPE, C.: 2008 "Social Capital, Self-Esteem, And Use of Online Social Network Sites: A Longitudinal Analysis", **Journal of Applied Developmental Psychology**, 29 (6), 434-445.
- STEWART, T. A.: 1997 **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, New York: Doubleday Currency (Çevirisi-Entelektüel Sermaye, Nurettin Elhüseyni, İstanbul: Kontent Kitap)
- STOKER, J.: 2008 "Effects of Team Tenure And Leadership in Selfmanaging Team", **Personnel Review**, 37, 564-582.
- STOREY, J.: 2004a "Signs of Change: 'Damned Rascals' And Beyond", In **Leadership in Organizations: Current Issues And Key Trends** (Ed.: John Storey), London And New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2-13.
- STOREY, J.: 2004b "Changing theories of leadership and leadership development", In **Leadership in Organizations: Current Issues And Key Trends** (Ed.: John Storey), London And New York: Routledge, 11-38.
- STRANG, K. D.: 2005 "Examining Effective and Ineffective Transformational Project Leadership", **Team Performance Management**, 31 (3/4), 68-103.
- STRANGE, J. M., MUMFORD, M. D.: 2002 "The Origins of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership", **The Leadership Quarterly**, 13, 343-377.
- SUBRAMANIAM, M., YOUNDT, M. A.: 2005 "The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities", **Academy of Management Journal**, 48 (3), 450-463.

- ŞAHİN, C., ADA, Ş.: 2013 “İlköğretim İle Ortaöğretim Okullarında Sosyal Sermayenin Kullanılma Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Görüşleri Doğrultusunda İncelenmesi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10 (23), 131-153.
- ŞAHİN, C., AKAN, D., BAŞAR, M.: 2014 “Okullardaki Sosyal ve Entelektüel Sermaye İlişkilerinin ve Düzeyinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7 (2), 300-320.
- ŞAHİN, F.: 2011 “Liderin Kültürel Zekasının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İş Doyumu Üzerine Etkisi”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, 10 (2), 80-104.
- ŞAHİN, O., ALABAY, M. N.: 2011 “Kobi’lerde Entelektüel Sermayenin Firma Performansı Üzerine Etkileri”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14 (2). 249-268.
- ŞAMİLOĞLU, F.: 2006 “Entelektüel Sermaye: İMKB’de Hisse Senetleri İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Uygulama”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 31, 78-89.
- ŞAN, M. K., ŞİMŞEK, R.: 2011 “Sosyal Sermaye Kavramının Tarihsel ve Sosyolojik Arkapları”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, 6 (1), 88-110.
- ŞAT, A., AMİL, O., ÖZDEVECİOĞLU, M.: 2015 “Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Okul Öğretmenleri İle Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 39 (2), 1-20.
- ŞEN, H. T., YILMAZ, F. T., ÖZCAN, D., BAHÇECİK, N.: 2013 “Kamu Hastanelerinde Görev Yapan Başhekim ve Başhemşirelerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Etik Muhakeme Yetenekleri ve Etkileyen Faktörler”, **Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi**, 10 (3), 18-26.
- ŞİMŞEK, H.: 2007 **Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ŞİMŞEK, Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A.: 1998 **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Nobel Yayınları.

- TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S.: 2015 **Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı** (Çev. Ed. M. Baloglu), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TAGAY, Ö., BAYDAN, Y., VOLTAN-ACAR, N.: 2010 “Sosyal Beceri Programının (BLOCKS) İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Sosyal Beceri Düzeyleri Üzerindeki Etkisi”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 (3), 19-28.
- TAGRAF, H., ÇALMAN, İ.: 2009 “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23 (2), 135-154.
- TAJEDDINI, K., TRUEMAN, M.: 2008 “The Potential For Innovativeness: A Tale of The Swiss Watch Industry”, **Journal of Marketing Management**, 24 (1-2), 169-184.
- TAMER, İ.: 2012 “Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11 (21), 337-352.
- TAMER, İ., DERELİ, B., SAĞLAM, M.: 2014 “Unorthodox Forms of Capital in Organizations: Positive Psychological Capital, Intellectual Capital And Social Capital”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 152, 963-972.
- TANG, T. W.: 2016 “Making Innovation Happen Through Building Social Capital And Scanning Environment”, **International Journal of Hospitality Management**, 56, 56-65.
- TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W. H.: 1973 “How to choose a leadership pattern”, **Harvard Business Review**, Mayıs-Haziran, 3-12.
- TANRIÖĞEN, Z. M.: 2013 **İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü İle İlişkisi**, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- TASLAK, S.: 2008 “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Lider Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 31, Temmuz-Aralık, 121-144.
- TAŞ, A., ÖNDER, E.: 2010 “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş

Doyumuna Etkisi’’, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 9 (32), 17-30.

TAŞDEMİR, S.: 2013

Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi, İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.

TAŞKIRAN, E.: 2006

‘‘Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma’’, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 17 (2). 169-183.

TAVİTİYAMAN, P.,
WEERAKIT, N., RYAN, B.:
2014

‘‘Leadership Competencies For Hotel General Managers: The Differences in Age, Education And Hotel Characteristics’’, **International Journal of Hospitality and Tourism Administration**, 15 (2), 191-216.

TEKİN, Y., DURNA, U.:
2012

‘‘Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma’’, **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 4 (3). 93-110.

TEKİN, Y., EHTİYAR, R.:
2011

‘‘Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler’’, **Journal of Yasar University**, 24 (6), 4007-4023.

TEKİN, Y., KÖKSAL, C.
D.: 2012

‘‘Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya’da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma’’, **Journal of Yasar University**, 25 (7). 4241-4267.

TELLİ, E., ÜNSAR, A. S.,
OĞUZHAN, A.: 2012

‘‘Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama’’, **E. J. O. V. O. C.: Electronic Journal of Vocational Colleges**, 2 (2), 135-150.

TENGİLİMOĞLU, D.,
YİĞİT, A.: 2005

‘‘Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması’’, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 8 (3). 374-400.

TENGİLİMOĞLU, D.: 2005

‘‘Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan

- Çalışması'', **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 14 (14), 1-16.
- TERKEŞLİ, R.: 2012 "Chaos, Complexity And Police Leadership'', In **Caos, Complexity and leadership**, Banerjee, S. and Erçetin, S. Ş. (Eds.), London: Springer Pub.
- THOMPSON, F. M., NEWMAN, A., LIU, M.: 2014 "The Moderating Effect of Individual Level Collectivist Values on Brand Loyalty'', **Journal of Business Research**, 67 (11), 2437-2446.
- TOKMAK, İ.: 2014 "Duygusal Emek İle İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi'', **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6 (3), 134-156.
- TOMLINSON, H.: 2004 **Educational Leadership: Personal Growth For Professional Development**, London: Sage Pub.
- TONTA, Y.: 2002 "Elektronik Kaynaklarda Yasal Sorunlar'', **PULMAN-XT Türkiye Ulusal Toplantısı**, 16-19 Kasım 2002, Milli Kütüphane, Ankara.
- TOPPING, P. A.: 2002 **Managerial Leadership**, New York: Mcgraw-hill.
- TORAMAN, C., ABDİOĞLU, H., İŞGÜDEN, B.: 2009 "İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi'', **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, 91-120.
- TÖREMEN, F.: 2002 "Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme'', **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 32, 556-573.
- TÖREMEN, F., ÇANKAYA, İ.: 2008 "Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi'', **Kuramsal Eğitimbilim Dergisi**, 1 (1), 33-47.
- TÖREMEN, F., ERSÖZLÜ, A.: 2010 **Eğitim Örgütlerinde Sosyal Sermaye Yönetimi**, İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- TRACEY, J. B., HINKIN, T. R.: 1996 "How Transformational Leaders Lead in The Hospitality Industry'', **International Journal of Hospitality Management**, 15 (2), 165-176.
- TSUI, A. S.: 1985 "A Multiple-Constituency Framework of Managerial

- Reputational Effectiveness'', In Hunt, J. G., Hosking, D. M., Stewart, R. and Schriesheim, C. A. (Eds.), **Leaders And Managers: International Perspectives on Managerial Behavior And Leadership**, Pergamon Press: U.S.A.
- TUNA, M., BİRCAN, H., YEŞİLTAS, M.: 2012 ''Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği'', **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 26 (2), 143-155.
- TUNA, M., YEŞİLTAS, M.: 2013 ''Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması'', **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5 (3), 184-209.
- TURABİK T.: 2012 ''A General Outlook to The Transformational Leadership Practices of School Administrators in Turkey in The Light of Present Research Findings'', In **Caos, Complexity and leadership**, Banerjee, S. and Erçetin, S. Ş. (Eds.), London: Springer Pub.
- TURAN, A.: 2014 ''Sosyal Sermayenin Bilgi Paylaşma Tutumuna Etkisinde Motivasyonun Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma'', İ. Ü. **İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, (76), 1-36.
- TURAN, H., ERDİL, O.: 2013 ''The Influence of Authentic Leadership on Creativity And Innovativeness'', **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 99, 673-681.
- TURGUT, E.: 2013 **Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TURGUT, E., BEĞENİRBAŞ, M.: 2013 ''Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma'', **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, 23 (2), 101-124.
- TURGUT, E., BEĞENİRBAŞ, M.: 2014 ''İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü'', **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7 (1), 146-160.
- TURGUT, E., ''Yenilikçi İklimin ve Sosyal Sermayenin Bilgi Paylaşımı

- BEGENİRBAŞ, M.: 2016 ve Yenilikçi Davranışa Etkisi”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, 15 (1), 113-147.
- TURGUT, O.: 2014 “Entelektüel Sermaye Üzerinde Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Finansal Etkisi: Borsa İstanbul (BİST)’a Kote Olan Şirketler Üzerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 5 (11), 62-94.
- TÜRKAY, O., SOLMAZ, S. A.: 2011 “Liderlik Yeteneği ve Kariyer Değerlerinin Turizmde Kariyer Yapma İsteği Üzerindeki Etkileri”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1 (2), 46-71.
- TÜRKAY, O., ÜNAL, A., TAŞAR, O.: 2011 “Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi”, **Z. K. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, 7 (14), 201-222.
- TÜRKBEY, O.: 2002 “İşletmelerde Ar-Ge Birimi ve Ar-Ge Projelerinin Değerlendirilmesi ve Performans Ölçümü”, **Anadolu Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi**, 3 (1), 195-210.
- TÜTÜNCÜ, Ö., AKGÜNDÜZ, Y.: 2012 “Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 23 (1), 59-72.
- TÜYLÜOĞLU, Ş.: 2006 “Sosyal Sermaye, İktisadi Performans ve Kalkınma: Bir Yazın Taraması”, **Akdeniz İ. İ. B. F. Dergisi**, 12, 14-60.
- TÜYSÜZ, N.: 2011 **Sosyal Sermayenin Ekonomik Gelişme Açısından Önemi ve Sosyal Sermaye Endeksinin Hesaplanması**, Uzmanlık tezi, T.C. Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yağışal Uyum Genel Müdürlüğü, Yayın No: 2827, Ankara: T. C. Kalkınma Bakanlığı Yayınları.
- ULUKÖY, M., KILIÇ, R. VE BOZKAYA, E.: 2014 “Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19 (1), 191-206.
- UYSAI, Ş. A., KEKLİK, B., ERDEM, R., ÇELİK, R.: 2012 “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 15 (1), 25-57.

- UZAY, Ş., SAVAŞ, O.: 2003 “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, 163-181.
- UŽIENĖ, L.: 2015 “Open Innovation, Knowledge Flows And Intellectual Capital”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 213, 1057-1062.
- UZKURT, C.: 2017 **Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü (Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım) 2. Baskı**, İstanbul: Beta Basım.
- UZUN, G.: 2005 **Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ÜNALDI BAYDIN, N., TOPÇU, İ., TİRYAKİ ŞEN, H., ATEŞ, N., ERDEM, B., YILDIRIM, A.: 2017 “Kamu Hastanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma”, **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, 4 (3), 89-97
- ÜNLÜ, O., YÜRÜR, S.: 2011 “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 37, Ocak-Haziran, 183-207.
- VAN DIJK, P. A., KIRK, A.: 2007 “Being Somebody Else: Emotional Labour And Emotional Dissonance in The Context of The Service Experience at A Heritage Tourism Site”, **Journal of Hospitality And Tourism Management**, 14 (2), 157-169.
- VIEIRA, D. J.: 2003 **Persuasive Behavior As A Moderator of The Relationship Between Strategic Behavior And Leadership Effectiveness**, Master Thesis, Faculty Of California State University, San Berardino.
- VIREN, P. P., VOGT, C. A., KLINE, C., RUMMEL, A. M., TSAO, J.: 2015 “Social Network Participation And Coverage by Tourism Industry Sector”, **Journal of Destination Marketing and Management**, 4 (2), 110-119.
- WANG, C. J., TSAI, H. T., “Linking Transformational Leadership And Employee

- TSAI, M. T.: 2014 Creativity in The Hospitality Industry: The Influences of Creative Role Identity, Creative Self-Efficacy And Job Complexity'', **Tourism Management**, 40, 79-89.
- WANG, T., YEH, R. K. J., CHEN, C., TSYDYPOV, Z.: 2016 ''What Drives Electronic Word-of-Mouth on Social Networking Sites? Perspectives of Social Capital And Self-Determination'', **Telematics And Informatics**, 33 (4), 1034-1047.
- WANG, W. Y., CHANG, C.: 2005 ''Intellectual Capital and Performance in Causal Models: Evidence From The Information Technology Industry in Taiwan'', **Journal of Intellectual Capital**, 6 (2), 222-236.
- WEBER, M.: 1924 **The Theory of Social And Economic Organizations**, New York: Free Press.
- WEBER, M.: 1947 **The Theory of Social And Economic Organization**, Henderson A. M., Parsons, T. (Editors and Translators), Glencoe: The Free Press.
- WHARTON, S. A.: 2009 ''The Sociology of Emotional Labor'', **Annual Review of Sociology**, Vol. 35, 147-165.
- WILLIS, P.: 2012 ''Engaging Communities: Ostrom's Economic Commons, Social Capital And Public Relations'', **Public Relations Review**, 38 (1), 116-122.
- WINKLER, I.: 2010 **Contemporary Leadership Theories: Enhancing The Understanding of The Complexity, Subjectivity And Dynamic of Leadership**, Berlin: Physica Verlag, Springer Science and Business Media.
- WONG, J. Y., WANG, C. H.: 2009 ''Emotional Labor of The Tour Leaders: An Exploratory Study'', **Tourism Management**, 30 (2), 249-259.
- WRIGHT, T. A., QUICK, J. C.: 2011 ''The Role of Character in Ethical Leadership Research'', **The Leadership Quarterly**, 22 (5), 975-978.
- WU, L. Z., TSE, E. C. Y., FU, P., KWAN, H. K., LIU, J.: 2013 The Impact of Servant Leadership on Hotel Employees' Servant Behavior''. **Cornell Hospitality Quarterly**, 54 (4), 383-395.
- YAHYAGİL, M. Y.: 2001 ''Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik'', **İ. Ü. İşletme**

İktisadî Enstitüsü Yönetim Dergisi, 12 (38), 7-16.

- YALÇINKAYA, Y.: 2010 “Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon”, **Türk Kütüphaneciliği**, 24 (3), 373-403.
- YAMAGUCHI, I.: 2013 “A Japan-U.S. Cross-Cultural Study of Relationships Among Team Autonomy, Organizational Social Capital, Job Satisfaction And Organizational Commitment”, **International Journal of Intercultural Relations**, 37 (1), 58-71.
- YAMANE, T.: 2001 **Temel Örneklem Yöntemleri** (Çev. Esin A., Bakır M. A. Aydın C. ve Gürbüzsel, E.). İstanbul: Literatür Yayınları.
- YANAR, Ö.: 2013 “Entelektüel Sermaye ve Örgütlerin Performansı Üzerine Etkisi”, **Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, 2, 79-96.
- YANG F. H., CHANG, C. C.: 2008 “Emotional Labour, Job Satisfaction And Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey”, **International Journal of Nursing Studies**, 45 (6), 879-887.
- YANG, K. P., CHOU, C., CHIU, Y. J.: 2014 “How Unlearning Affects Radical Innovation: The Dynamics of Social Capital And Slack Resources”, **Technological Forecasting And Social Change**, 87, 152-163.
- YARCI, S. 2011 “Pierre Bourdieu’da Sosyal Sermaye Kavramı”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, 6 (1), 125-135.
- YARDİBİ, N.: 2012 “Ethics and Leadership”, In **Caos, Complexity and Leadership**, Banerjee, S. and Erçetin, S. Ş. (Eds.), London: Springer Pub.
- YASEEN, S. G., DAJANI, D., Hasan, Y.: 2016 The Impact of Intellectual Capital on The Competitive Advantage: Applied Study in Jordanian Telecommunication Companies”, **Computers in Human Behavior**, 62, 168-175.
- YATKIN, A.: 2007 “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 9 (1), 126-147.

- YATKIN, A.: 2009 “Sosyal Sermaye Unsurlarının Kamu Yönetiminde Hizmet Verimliliği ve Vatandaş Tatmini Üzerine Uygulanabilirliği (Elazığ Valiliği Örnek Alan Araştırması)”, **E-Journal of New World Sciences Academy**, 4 (2), 193-213.
- YAVUZ, S. 2013 “Sosyal Sermaye ve Din: Sosyal Sermayenin Grup İçi İşbirliği ve Eşgüdümüne Etkisi Üzerine”, **Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 12 (23), 43-76.
- YAZICIOĞLU, İ., TOPALOĞLU, I. G.: 2009 Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1 (1), 3-16.
- YAZICIOĞLU, Y., ERDOĞAN, S.: 2014 **Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- YEGANEH, M. V., SHARAHİ, B. Y., MOHAMMADI, E., BEİGİ, F. H.: 2014 “A Survey of Intellectual Capital in Public and Private Insurance Companies of Iran Case: Tehran City”, 4th World Conference on Psychology, Counselling and Guidance WPCPG-2013, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 114, 602-609.
- YEGANEH, M. V., SHARAHİ, B. Y., MOHAMMADI, E., BEİGİ, F. H.: 2014 “A Survey of Intellectual Capital in Public And Private Insurance Companies of Iran Case: Tehran City”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 114, 602-609.
- YENİLMEZ, K., YOLCU, B.: 2007 “Öğretmen Davranışlarının Yaratıcı Düşünme Becerilerinin Gelişimine Katkısı”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 18, 95-105
- YERELİ, A.N., GERŞİL, G. 2005 “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri”, **Yönetim ve Ekonomi**, 12 (2), 17-29.
- YEŞİLTAŞ, M., KELEŞ, Y.: 2009 “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11 (2), 17-40.
- YETİM, N.: 2005 “Ekonomi ve Sosyolojinin Yeni Bir Kavşakta Buluşması: Sosyal Sermaye”, **Sosyoloji Dergisi**, 3 (11), 91-106.

- YILDIZ, S. 2011 “Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11 (3), 11-28.
- YILDIZ, S., BAŞTÜRK, F., BOZ, İ. T.: 2014 “The Effect of Leadership And Innovativeness on Business Performance”, **Procedia Social And Behavioral Sciences**, 150, 785-793.
- YILDIZ, Z., TOPUZ, H. 2011 “Sosyal Sermaye ve Ekonomik Kalkınma İlişkisi Açısından Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, 61, 201-226.
- YILMAZ, B., ŞAHİN, İ. E., GÜLER, E. 2005 “Bilgi Çağında Entelektüel Sermaye Anlayışının Muhasebe Bilgi Sistemi Açısından Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler M. Y. O. Dergisi**, 8 (1-2), 91-100.
- YILMAZ, H., KARAHAN, A.: 2010 “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17 (2), 145-158.
- YILMAZ, K., ALTINKURT, Y., GÜNER, M., ŞEN. B.: 2015 “The Relationship Between Teachers’ Emotional Labor And Burnout Level”, **Eurasian Journal of Educational Research**, 15/59, 75-90.
- YILMAZ, Y. 2006 “Entelektüel Sermaye Yönetiminde Yeni Bir Sistem: Bilgi Bilançosu”, **Marmara Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, 21(1), 511-526.
- YIN, H. B., LEE, J. C. K., ZHANG, Z. H., JIN, Y. L.: 2013 “Exploring The Relationship Among Teachers' Emotional Intelligence, Emotional Labor Strategies And Teaching Satisfaction”, **Teaching And Teacher Education**, 35, 137-145.
- YÖRÜK, N., ERDEM, M. S. 2008 “Entelektüel Sermaye ve Unsurlarının, İMKB’de İşlem Gören Otomotiv Sektörü Firmalarının Finansal Performansı Üzerine Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 22 (2), 397-413.
- YÖRÜK, S., SAĞBAN, Ş.: 2012 “Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi”, **International Periodical for the Languages, Literature**

and History of Turkish or Turkic, 7, 3, 2795-2813.

- YU, Y., HAO, J. X., DONG, X. Y., KHALIFA, M.: 2013 “A Multilevel Model For Effects of Social Capital And Knowledge Sharing in Knowledge-Intensive Work Teams”, **International Journal of Information Management**, 33 (5), 780-790.
- YUCEL, I., MCMILLAN, A., RICHARD, O. C.: 2014 “Does CEO Transformational Leadership Influence Top Executive Normative Commitment?”, **Journal of Business Research**, 67 (6), 1170-1177.
- YUKL, G.: 2010 **Leadership in Organizations**, 7. Edition, USA, New Jersey: Prentice Hall.
- YÜCELER, A.: 2009 “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22, 445-458.
- YÜRÜR, S., GÜMÜŞ, M., HAMARAT, B.: 2011 “Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi”, **Journal of Yasar University**, 23 (6), 3826-3839.
- YÜRÜR, S., ÜNLÜ, O.: 2011 “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13 (2), 81-104.
- ZAMMUNER, V. L., GALLI, C.: 2005 “Wellbeing: Cause And Consequences of Emotion Regulation in The Work Setting, **International Review of Psychiatry**, 17 (5), 355-364.
- ZAR, J. H.: 1999 **Biostatistical Analysis**, Prince Hall, New Jersey.
- ZEL, U.: 1996 **Liderlik Teorileri ve Araştırmaları**, Ankara: K. H. O. Matbaası
- ZHAO, W., RITCHIE, J. B., ECHTNER, C. M.: 2011 “Social Capital And Tourism Entrepreneurship”, **Annals of Tourism Research**, 38 (4), 1570-1593.
- ZLATE, Ş., ENACHE, C.: 2015 “The Interdependence Between Human Capital And Organizational Performance in Higher Education”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 180, 136-143.
- ZOPIATIS, A., “Extraversion, Openness And Conscientiousness: The

- CONSTANTI, P.: 2012 Route to Transformational Leadership in The Hotel Industry'', **Leadership and Organization Development Journal**, 33 (1), 86-104.
- ZOPIATIS, A.,
CONSTANTI, P.: 2012 ''Extraversion, Openness And Conscientiousness: The Route to Transformational Leadership in The Hotel Industry'', **Leadership And Organization Development Journal**, 33 (1), 86-104.
- ZOR, İ., CENGİZ, S. 2013 ''Entelektüel Sermaye ile Firma Değeri Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma'', **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3 (1), 37-56.
- ZORLU, Ö.: 2013 **Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Ek 1. Anket

LİDERLİK DAVRANIŞININ DUYGUSAL EMEK VE YENİLİKÇİ İKLİME ETKİSİNDE SOSYAL SERMAYE VE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu anket formu otel işletmelerinde liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklim etkisinde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma tamamen akademik amaçlı olup İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen bir doktora tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Cevapladığınız sorular size herhangi bir sorumluluk getirmeyecektir. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Arş. Gör. İsa Bayhan
isa.bayhan@gmail.com

1. Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız? ()18-25 ()26-35 ()36-45 ()46-55 ()56 ve üstü
3. Medeni Durumunuz? ()Evli ()Bekar
4. Eğitim durumunuz? ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü
5. Aldığınız eğitim turizme yönelik ise;

(Cevabınız 'Hayır' ise soruyu boş bırakınız)

- ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

6. Aylık geliriniz?

- ☐ 1499 TL ve altı ☐ 1500-1999 TL ☐ 2000-2499 TL
☐ 2500-2999 TL ☐ 3000-3499 TL ☐ 3500 TL ve üstü

7. Çalıştığınız departman?

- ()Önbüro () Yiyecek-İçecek Bölümü ()Kat Hizmetleri Bölümü ()Muhasebe
()Satış Pazarlama Bölümü ()Teknik Hizmetler Bölümü () Satınalma
()İnsan Kaynakları ()Diğer

8. Ünvanınız/Statünüz?

- () Üst düzey yönetici () Orta düzey yönetici () Alt düzey yönetici () Çalışan

9. Çalıştığınız işletmenin yapısı?

- () Bağımsız otel işletmesi () Ulusal zincir işletme () Uluslararası zincir işletme

10. İşletmenizdeki deneyim süreniz?

- ☐ 1 yıl ve altı ☐ 2-4 yıl ☐ 5-7 yıl ☐ 8-10 yıl ☐ 11 yıl ve üstü

2) Bu bölümde Liderlik Etkinliği Analizi ölçeğine ilişkin önermeler bulunmaktadır. Lütfen yöneticinize ilişkin görüşünüze uygun seçenekleri işaretleyerek doldurunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yöneticim, denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları dışına çıkmamaya özen gösterir.					
2. Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışı vardır.					
3. Organizasyonun varolan yapısını değiştirecek karar ve uygulamalardan kaçınır.					
4. Risk almaktan kaçınır.					
5. İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını ister.					
6. Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır.					
7. Yeni proje ve fikirleri destekler.					
8. Değişen koşullara uyum sağlamayı esas alan bir yönetim anlayışı vardır					
9. Belirsizliği içeren durumlarda karar verme zorunluluğu ile karşılaştığında risk almaktan kaçınmaz.					
10. Uzmanlık alanıyla ilgili gelişmeleri takip eder.					
11. Sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarında uzmanlık bilgilerinden faydalanır.					
12. Karar ve uygulamalarında, konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanır.					
13. İş alanıyla ilgili bilimsel yayınları takip eder.					
14. Karar ve uygulamalarında etki altında kalmaz.					
15. Karar alırken, son söz kendisine aittir.					
16. Gelecekle ilgili kararlarını stratejik bir plan dahilinde alır.					
17. Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
18. Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve bunlara göre planlama yapar.					
19. Sorunlara çözüm üretirken, uzun vadeli düşünür.					
20. Kurum içi karar ve uygulamaların çalışanlarca benimsenmesini sağlamak amacıyla, onları gerekçeler konusunda bilgilendirir.					
21. Çalışanların yönetim uygulamalarını benimsemelerini ikna kabiliyetiyle sağlar.					
22. Çalışanların kurumsal amaç ve uygulamalarını benimsemelerini sağlar.					
23. İş arkadaşlarıyla ilişkileri arkadaşça ve rahattır.					
24. Çalışanlarla kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurar.					
25. Çalışanların işi severek yapmaları için gereken ortamı oluşturmaya çalışır.					
26. Çalışanların motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem verir.					

27. İşini coşkulu bir şekilde severek ve isteyerek yapar.					
28. İş arkadaşlarıyla ilişkileri olabildiğince sade ve resmidir.					
29. İş arkadaşlarıyla ilişkileri genelde iş ile sınırlıdır.					
30. Özellikle iş hayatında, kişilerle arasında belirli bir sınırı korumaya özen gösterir.					
31. İş süreci ile ilgili prosedürler belirler ve bunların uygulanmasını sağlar.					
32. Hızlı çözüm üretmek gerektiğinde kısa vadeli, pratik taktikler belirleyerek sonuca ulaşır.					
33. İşlerle ilgili hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler oluşturur.					
34. Çalışanlar ile ilgili düşünce ve görüşlerini onlarla paylaşır.					
35. Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bir bilgi akışını korur.					
36. Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk verir.					
37. İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder.					
38. Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını sağlar.					
39. Performansları hakkındaki görüşlerini çalışanlarla paylaşır.					
40. Çalışanların çabalarını yönetmek ve yönlendirmek için yetkilerini kullanır.					
41. Kurum amaçlarına ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlar.					
42. Çalışanlar için yüksek performans hedefleri koyarak başarıya odaklanılmasını sağlar.					
43. Çalışanlar için yüksek beklentiler oluşturur ve onları bu beklentileri gerçekleştirme doğrultusunda teşvik eder.					
44. Kurum içinde etkin bir işbirliği sağlamak için, çalışanların farklı alanlardaki yeteneklerini ortak amaç doğrultusunda yönlendirir.					
45. Karar alma sürecinde çalışma arkadaşlarının bilgi ve deneyimlerinden faydalanır.					
46. Karar ve uygulamalarında çalışma arkadaşlarının görüş ve önerilerinden faydalanır.					
47. Kurumdaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alır.					
48. Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir.					
49. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerini anlamaya çalışır.					

3) Bu bölümde Sosyal Sermaye ölçeğine ilişkin önermeler bulunmaktadır. Lütfen size uygun seçenekleri işaretleyerek doldurunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
---	--------------------------------	---------------------	-------------------	--------------------	-------------------------------

1.Bu işyerinde bireysel bilgilerimizi diğerleriyle paylaşabileceğimiz iletişim kanalları mevcuttur.					
2.Bu işyerindeki iletişim kanalları başkalarının sahip olduğu bilgilere erişime olanak sağlamaktadır.					
3.Bu işyerinde iletişim kanalları farklı birim ve kişilerde mevcut olan bilgilerin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır.					
4.Bu işyerinde iletişim kanalları farklı birim ve kişilerde mevcut olan bilgilerin dağıtılmasına olanak sağlamaktadır.					
5.Bu işyerindeki iletişim sistemi farklı birim ve kişilerden gelen bilgilerin diğer kişilere zamanında iletilmesine olanak sağlar.					
6.Bu işyerindeki iletişim ağı, iletişim ağı içinde bulunan kişilere bilgilerini paylaşma ve dağıtma olanaklarından haberdar olma fırsatı sağlar.					
7.Bu işyerindeki iletişim kanalı yoğun miktarda bilgi ve çok sayıda bilgi paylaşımını gerçekleştirecek kişi ve birime sahiptir.					
8. Bu işyerindeki iletişim kanalı, bilgisini paylaşmak isteyen kişi ve birimlerin kolayca iletişim ağına katılmasına olanak sağlar.					
9.Bu işyerindeki örgütsel anlayış, farklı bireysel ve kültürel değerlere dayalı iletişim ve ilişkilerin oluşmasına olanak sağlamaktadır.					
10.Bu işyerinde birbirimizi anlamamızı ve iletişime geçmemizi kolaylaştıracak ortak terimler, ifadeler ve sözlerden oluşan bir dil kullanırız.					
11.Bu işyerinde kullandığımız ortak dil sahip olunan ve paylaşılan bilgileri elde etmede, yorumlamada ve anlamada etkinlik sağlar.					
12.Bu işyerinde kullandığımız ortak dil, mevcut bilgilerden yeni bilgiler elde edilmesinde kolaylık sağlar.					
13.Bu işyerinde anlatılan başarı hikâyeleri; birey ve birimler için bilgi ve değerlerin yaratılmasında, paylaşılmasında ve saklanmasında yol gösterici olur.					
14.Kişisel değerlerimin çalışma arkadaşlarımla birebir uyumlu olduğunu hissedirim.					
15.Bu iş yerinde görev dağılımıyla bağıntılı olarak diğer arkadaşlar benimle aynı değerlere sahiptir.					
16.İşletmenin amacıyla bağıntılı olarak diğer arkadaşlar benimle aynı değerlere sahiptir.					
17. Genel olarak benim değerlerim ve çalışma arkadaşlarımla değerleri birbirine çok benzerdir.					
18.Bu iş yerinde çalışma arkadaşlarımla paylaşımcı bir ilişkimiz vardır. Fikirlerimizi, duygularımızı ve ümitlerimizi serbestçe paylaşabiliriz.					
19.İşyerinde çektiğim zorlukları çalışma arkadaşlarımla özgürce konuşabilirim ve onlar da beni dinlemek ister.					
20.Eğer çalışma arkadaşlarımdan birileri bir başka gruba transfer edilirse hem onlar hem biz yalnızlık hissederiz.					

21.Eğer çalışma arkadaşlarımla sorunlarımı paylaşırsam, yapıcı ve ilgili bir şekilde tepki vereceklerdir.					
22.Çalışma arkadaşlarımla birbirimize, kişisel ilişkilerimizde belirgin ölçüde duygusal yatırımlar yaparız.					
23. Bu iş yerinde takım çalışmasını ve yardımlaşmayı destekleyen bir anlayış vardır.					
24. Bu iş yerinde iletişime ve bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık paylaşılan bir değerdir.					
25.Bu iş yerinde eleştirilere ve farklı fikirlere açıklık, paylaşılan bir değerdir.					
26.Bu iş yerinde yazılı olmayan kurallar bilgi paylaşımını desteklemektedir.					
27. Bu iş yerinde iletişime, bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık beni benzer şekilde davranmaya zorunlu kılar.					
28.Bu iş yerinde çalışma arkadaşlarımla paylaşılan değerleri kendi değerlerimle uyumlu buluyorum.					
29. Bu iş yerinde çalıştığım grup ile kendimi bir bütün olarak görebiliyorum.					
30. Bu iş yerindeki iletişime, bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık değerleri beni de bu yönde davranmaya sevk ediyor.					

4) Bu bölümde Entelektüel Sermaye ölçeğine ilişkin önermeler bulunmaktadır. Lütfen size uygun seçenekleri işaretleyerek doldurunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle katlıyorum
1. İşletmede bir çalışanın örgütten ayrılması diğer çalışanlar tarafından normal karşılanmaz.					
2. Çalışanlarımızın çoğu işlerinde ne yaptıklarını ve bunu neden yaptıklarını açıkça bilirler.					
3. İşletmemizde deneyimli çalışanlar ile işletmeye yeni katılanlar arasında kapsamlı bir bilgi paylaşımı mevcuttur.					
4. İşletmemizde elde edilen başarıda çalışanların veya yöneticilerin üstlendiği rol kritik öneme sahiptir ve işletmemizin bu kişilere olan bağımlılığı yüksektir.					
5. İşletmemizdeki bürokrasi yeni fikirlerin uygulamaya konmasını yavaşlatmaz.					
6. İşletmemizin başarısı çalışanlarımızın bilgi ve uzmanlıklarına bağlıdır.					
7. Çalışanlarımız sıklıkla önceden edinilmiş deneyimlere dayalı teknikler ya da süreçler geliştirirler.					
8. İşletmemizde bireysel bilginin, diğer çalışanlar tarafından da kullanılması için paylaşımı çok kolaydır.					
9. İşletmemizde çalışanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi sistemlerine rahatça erişebilirler.					
10. İşletmemiz kendine özgü yetenekleri, becerileri ve bilgilerini geliştirmek için gerekli olan yapısal sistemlere sahiptir.					

11. İşletmemizin sahip olduğu bilgi sistemlerinin en önemli özelliği, organizasyon içinde açığa çıkan bilgilerin kayıt altına alınmasında sağladıkları kolaylıklardır.					
12. İşletmemizde çalışanlar, iş performansını artırmaya yönelik hazırlanmış olan örgütsel sistemleri kullanabilme becerisine sahiptirler.					
13. İşletmemiz örgütsel bilgimizi ölçme konusunda bize yardımcı olan sistemlere sahiptir.					
14. Paydaşlarımızla sağlamış olduğumuz uygun iletişimi koruruz.					
15. Tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz bizim kim olduğumuz ve onlara ne verdiğimiz hakkında net bir görüntüye sahiptirler.					
16. Müşterilerimiz bizim onların çıkarları doğrultusunda çaba gösterdiğimize inanırlar.					
17. Bu işletmede birbirini tanımanın önemi üzerinde durulur.					
18. İşletmemizdeki iş arkadaşları genelde birbirlerine güvenirlir.					
19. İşletmemizin yapısı örgüt içindeki ilişkilerin gelişimini teşvik eder.					

5) Bu bölümde Turizmde Duygusal Emek ölçeğine ilişkin önermeler bulunmaktadır. Lütfen size uygun seçenekleri işaretleyerek doldurunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Müşterilerle etkileşim halindeyken mutluymuşum gibi yaparım.					
2. Müşterilerle ilgilenirken göstermiş olduğum duygular hissettiklerimden farklıdır.					
3. İşimle ilgili gerçek duyguları ifade ederken maske takarmış gibi yaparım.					
4. Müşterilerle ilgilenirken gerçek duygularımı gizlemek zorundayım.					
5. Davranışlarımla gerçekte hissettiklerim birbirlerinden farklıdır.					
6. Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
7. Müşterilerle oldukça yapay bir etkileşim içerisindeyim.					
8. Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.					
9. Müşterilere yansıttığım duygular, gerçekte hissettiklerimle bire bir uyumludur.					
10. İşimi iyi yapmak için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.					
11. Hissettiğim duyguları müşterilere aynen yansıtırım.					
12. Duygularımı, müşterilere göstermem gerektiği şekilde değiştirerek yansıtmaya çalışırım.					
13. Müşterilerle etkileşim halindeyken işletmemin istediği					

imajı sunmak üzere kendimde bazı duygular yaratmaya gayret ederim.					
14. Çalışmaya hazırlanırken iyi şeyler düşünürüm.					
15. Müşterilere yardım ederken hissettiğim şeyleri, gerçekten hissetmekten kurtulmak için, kendimi ikna etmeye çalışırım.					
16. İşe hazırlanırken kendime iyi bir gün geçireceğimi söylerim.					
17.Müşterilerle etkileşimde bulunurken göstermek zorunda olduğum duyguları yaşamaya çalışırım.					
18. Müşterilere göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için elimden gelen her şeyi yaparım.					
19.Gerçekten hissetmediğim bir duyguyu göstermek istediğimde davranışlarıma daha fazla konsantre olmak zorundayım.					

6) Bu bölümde Yenilikçi İklim ölçeğine ilişkin önermeler bulunmaktadır. Lütfen size uygun seçenekleri işaretleyerek doldurunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.İşletmemizde takımlar kendilerini işlerine adanmışlardır.					
2.İşletmemizde insanlar iş arkadaşlarına güvenebileceklerini hissederekler.					
3.İşletmemizde iletişim takımlar içinde özgür ve açıktır.					
4.İşletmemizde çalışanların faaliyetler ve yapılmaya çalışılan şeyler hakkında ortak bir vizyonu mevcuttur.					
5.İşletmemizde insanlar üstlerinin onlardan ne beklediğini önemser.					
6.İşletmemizde insanlar yaratıcı çalışma yapmak için üstleri tarafından teşvik edildiklerini hissederekler.					
7.İşletmemizde insanlar üst yönetimin kendilerine değer verdiğini ve yaptıkları işlere güvendiklerini düşünür.					
8.İşletmemizde amirler örgüt içinde ekiplerini destekler.					
9. İşletmemizde insanlar işlerini yapmak için ihtiyacı olan bilgiye bu örgütte kolaylıkla erişebilir.					
10.İşletmemizde genelde insanlar iş için ihtiyaç duydukları kaynaklara erişebilir.					
11.İşletmemizde insanların işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmeleri çok kolaydır.					
12.İşletmemizde insanların işlerini verilen sürede yetiştirebilmeleri için fazladan çalışmaları gerekmez.					
13.İşletmemizde insanlar kendi işleri üzerinde kontrollerinin olduğunu hissederekler.					
14.İşletmemizde çalışanlar işlerini nasıl yapacakları hakkında karar verme özgürlüğüne sahiptir.					
15.İşletmemizde çalışanlar işlerini kendileri belirlerler.					
16. İşletmemizde insanlar işlerini yapma yolları hakkında söz					

sahibidirler.					
17.İşletmemizde insanlar başarısızlıkla sonuçlansa bile risk almaya teşvik edilmektedir.					
18. İşletmemizde genellikle yeni fikirlere direnç gösterilmez.					
19. İşletmemizde örgütsel değişiklikleri gerçekleştirmek çoğu zaman kolaydır.					
20. İşletmemizde yenilikçilik ödüllendirilir.					

Anketi tamamladınız. Katılımınız için teşekkür ederiz.



Ek 2. Özgeçmiş

İSA BAYHAN

isabayhan@ibu.edu.tr
isa.bayhan@gmail.com

Eğitim

DOKTORA, İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ,
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BÖLÜMÜ / İSTANBUL (2014-2018)

Tez adı: Liderlik Davranışı ile Sosyal Sermaye, Entelektüel Sermaye, Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Tez Danışmanı: PROF. DR. ORHAN AKOVA

YÜKSEK LİSANS, GAZİ ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ,
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BÖLÜMÜ / ANKARA (2010-2014)

Tez adı: Turistlerin Güvenlik Algısı Üzerine Bir Alan Araştırması, Tez Danışmanı: PROF. DR. KURBAN ÜNLÜÖNEN

LİSANS, GAZİ ÜNİVERSİTESİ TİCARET VE TURİZM EĞİTİM FAKULTESİ,
KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ ÖĞRETMENLİĞİ BÖLÜMÜ / ANKARA (2005-2010)

AKADEMİK YAYINLAR

A.ULUSLARARASI HAKEMLİ DERGİLERDE YAYIMLANAN MAKALELER:

1. AKOĞLU AYLİN, ÇAVUŞ OSMAN, BAYHAN İSA (2017). Michelin Yıldızlı Restoran Şeflerinin Moleküler Gastronomi Algı ve Eğilimleri: San Sebastián, İspanya Örneği (The Perception and Attitude of Michelin Star Restaurant Chefs on Molecular Gastronomy: Evidence From San Sebastian, Spain). Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 5 (1), 43-59.,Doi: 10.21325/jotags.2017.58
2. BAYHAN İSA, AKOVA ORHAN (2015). Örgütsel Bağlılık ve Rekreatif İmkanlar Arasındaki İlişki: Antalya’da Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası sosyal araştırmalar dergisi, 8 (38), 789-805.
3. HASSAN AZİZE, YAYLA ÖZGÜR, BAYHAN İSA (2011). 1 Üniversite Öğrencilerinin Bilinirliği Yüksek Markalı Ürünlere Yönelik Bilgi Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 3 (4), 104-120.

B. ULUSLARARASI BİLİMSEL TOPLANTILARDA SUNULAN VE BİLDİRİ KİTAPLARINDA BASILAN BİLDİRİLER:

1. ŞENGÜL SERKAN, BAYHAN İSA (2018). Bolu’nun Kış Turizmi Olanaklarının SWOT Analiziyle Değerlendirilmesi. Uluslararası Sivas Turizmi Kongresi (Tam Metin Bildiri).
2. YÜCEL RAHMİ, BAYHAN İSA, KESKİN İLHAN (2018). Otel İşletmelerinde Personel Seçme Kriterleri Ölçeği: Bolu Örneğinde Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması. International EMI

Entrepreneurship and Social Sciences Congress, 188-189. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum).

3. YÜCEL RAHMİ, BAYHAN İSA, KESKİN İLHAN (2018). İşgören Gereksinimleri ile Marka Değeri ve Genel Hizmet Değeri Algısı Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress, 188-189. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum).
4. BAYHAN İSA, KESKİN İLHAN (2017). Helal Turizm Kavramı, Türkiye’de Helal Turizmin Gelişimi ve Otel İşletmelerinde Helal Turizm Uygulamaları. Uluslararası Sosyal Ve İslami Bilimler Konferansı (Özet Bildiri/Sözlü Sunum).
5. YÜCEL RAHMİ, ŞENGÜL SERKAN, BAYHAN İSA (2017). Sürdürülebilir Turizm Girişimlerinde Önem ve Performans Değerlendirmeleri: Göynük Tarihi Konakları Örneği. 1. Uluslararası Sürdürülebilir Turizm Kongresi, 432-446. (Tam Metin Bildiri)
6. YÜCEL RAHMİ, BAYHAN İSA, ŞENGÜL SERKAN (2017). Turizm Destinasyonlarında Sürdürülebilir Gelişim: Göynük Yerel Turizm Paydaşları Üzerine Bir Araştırma. 1. Uluslararası Sürdürülebilir Turizm Kongresi, 416-431. (Tam Metin Bildiri).
7. ŞENGÜL SERKAN, BAYHAN İSA, GENÇ KORAY, TORUN MEHMET KADİR (2017). Turizm Destinasyonu Seçiminde Güvenlik Algısı: Yozgat Örneği. II. Uluslararası Bozok Sempozyumu, 3, 260-272. (Tam Metin Bildiri).
8. ÇAVUŞ OSMAN, AKOĞLU AYLİN, BAYHAN İSA (2016). The Perception and Attitude of Michelin Star Restaurant Chefs on Molecular Gastronomy San Sebastian Spain Example. I. International Conference on Tourism Dynamics and Trends (Özet Bildiri/Sözlü Sunum).
9. AKOVA ORHAN, BAYHAN İSA, ÇAKMAN NESLİHAN (2016). Örgüt Kültürü ve Öz Yeterlilik İlişkisi: Butik Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yeni Yönelimler Sempozyumu, 2, 803-820. (Tam Metin Bildiri).

C. YAZILAN ULUSAL VE ULUSLARARASI KİTAPLAR VEYA KİTAPLARDAKİ BÖLÜMLER:

1. Turizmde Markalaşma, Bölüm: Rekreasyonda Markalaşma (2016). DEMİRKOL ŞEHNAZ, KARAYILAN EYÜP, YOZCU SERHAT, AYDOĞAN ÇİFÇİ MERVE, POLAT SERKAN, AKTAŞ POLAT SEMRA, ÖZ MERVE, BAYHAN İSA, Değişim Yayınları, Editör: Şehnaz Demirkol, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 302, ISBN: 978-605-4925-87-2, Türkçe (Ders Kitabı).
2. Uluslararası İlişkilerde Disiplinlerarası Bir Yaklaşım Uluslararası İletişim Perspektifi, Bölüm: Kültürlerarası İletişim Aracı Olarak Turizm (2016). SUNAR CANKURTARAN BURCU, ATEŞ AHMET EMRE, ÇETİN GÜREL, KURTULUŞ BEGÜM, KEKEVİ SERKAN, ÖZDEN CANKARA PINAR, SANCAR GAYE ASLI, BAYHAN İSA, EKŞİ MUHARREM, AKBUZ EZGİN SEVGÜL, KURT ÖNCEL GÜLEN, Röle Akademik Yayıncılık, Editör: Burcu Sunar Cankurtaran, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 246, ISBN: 978-605-6594-2-4-3, Türkçe (Bilimsel Kitap).

D. ULUSAL HAKEMLİ DERGİLERDE YAYIMLANAN MAKALELER:

1. BAYHAN İSA, ŞENGÜL SERKAN, YÜCEL RAHMİ (2018). Sürdürülebilir Turizm Girişimlerinde Önem ve Performans Değerlendirmeleri: Göynük Tarihi Konakları Örneği. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 9 (23), 204-226.
2. BAYHAN İSA, ÜNLÜÖNEN KURBAN (2016). Turistlerin Tercihlerinde Güvenliğe İlişkin Tutumlarının Etkisi: Bir Alan Araştırması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15 (56), 1-20.

E. ULUSAL BİLİMSEL TOPLANTILARDA SUNULAN VE BİLDİRİ KİTAPLARINDA BASILAN BİLDİRİLER:

1. BAYHAN İSA, ÜNLÜÖNEN KURBAN (2015). Turistlerin Güvenlik Algısı Analizi: Muğla Örneği. 14. Geleneksel Turizm Paneli.

GÖREVLER

A. AKADEMİK

ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ – 2015

Abant İzzet Baysal Üniversitesi / Bolu Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu / Turizm İşletmeciliği Bölümü

B. ÜNİVERSİTE DIŞI

İDARİ PERSONEL – 2010-2014

Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi

YİYECEK İÇECEK MÜDÜRÜ YARDIMCISI – 2007-2008

Patara Resort Otel

İDARİ PERSONEL – 2005-2009

Gazi Vakfı

C. PROJELERDE YAPTIĞI GÖREVLER

PROJE KOORDİNATÖRÜ-30.05.2017

Konaklama İşletmelerinde Değer Analizi Yaklaşımlı Müşteri/İşletme Önceliklerinin ve Değiştirme Maliyetlerinin Belirlenmesi: Bolu Örneği”, ARAŞTIRMA PROJESİ (AİBÜ: BAP), Proje Koordinatörü.

D. KURSLAR

Araştırma Yöntemleri Kursu, Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Metodoloji Sertifika Programı, İstanbul Üniversitesi, Kurs, Nisan 2015.

Nitel Araştırma Yöntemleri Kursu, Sosyal Bilimler Araştırma ve Eğitim Laboratuvarı (Sael), Atılım Üniversitesi, Ekim 2015.