

4. BÖLÜM

TURİZM İŞLETMELERİNDE DEMOKRATİK LİDERLİK

Ozan ATSIZ¹

Turizm işletmelerinde, işgörenlerin motive edilerek iş ortamına hazırlıklı hale getirilmeleri gerekmektedir. Turizm işletmeleri bunu sağlayabilmek için, liderliği destekleyerek işgörenlerin işe karşı meydana gelebilecek tükenmişliklerinin önüne geçmeyi ve bunun sonucunda da işgörenlerin verimliliklerini hedeflemektedirler (Manyas, 2019). Günümüzde, turizm işletmeleri değişimlere karşı ayakta durabilmek ve yeni koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyelerinde bulunan işgörenlerin verimliliğini ve etkinliğini artırmayı hedeflemektedir. Bunu sağlayabilmedeki en önemli faktör, yöneticilerin veya takım liderlerinin çalışanlarına karşı olan yaklaşımıdır (Filipova, 2013). Turizm yazınında, birbirinden farklı liderlik yaklaşımları bulunmaktadır. Fakat bunlardan en önemli olan, demokratik liderlik tipi veya demokratik yönetim tarzı; tüm işgörenleri karar alma süreçlerine dâhil edip onların fikirlerini alarak, alınan öneriler doğrultusunda işletme içerisinde ekibe liderlik etmeyi amaçlamaktadır (Mwesigwa, 2018).

Ayrıca, günümüzde (21. yüzyılda), bireyler küreselleşme ile demokrasiye ve bu kavramın ardılları olan özgür olma, eşit olma ve işbirliğini sağlama gibi konulara daha çok önem vermektedir. Bunun nedeni, farklı değerleri olan insanların sahip oldukları düşünceleri korumanın en iyi yolunun demokratik yaklaşımdan geçtiği düşüncesidir (Yörük ve Kocabaş, 2000). Bu doğrultuda, insan kaynağının yoğun olarak kullanıldığı hizmet endüstrisinde sözü geçen bu insani yaklaşımları gerçekleştirmenin yolu da liderlerin benimseyeceği demokratik yönetim yaklaşımı ile mümkün olmaktadır.

Her duruma uygulanabilen ve evrensel olarak kabul edilen bir liderlik tarzının olmadığı belirtilmektedir. Yöneticiler kendi liderlik tarzlarını, işletmenin hem iç hem de dış ortamında gereksinim duyduğu ölçüde uygulamalıdır. Bu doğrultuda, demokratik liderlik tarzının en iyi seçim olduğuna dair ifade edilen yaklaşım bazen yanlış olabilmektedir; çünkü bazı durumlarda bu yaklaşım tarzı, yöneticinin örgütsel hedeflere ulaşmasına yardımcı olsa da işgörene birtakım görevlerin verilmesi noktasında otokratik liderlik tarzını da uygulamasını gerekli kılmaktadır (Vrdoljak Raguž, 2017). Fakat yukarıda bahsedilen değişken durumları idare edebilmenin en iyi yolu, yöneticilerin duruma göre demokratik yönetim yaklaşımını benimsemelerinden geçmektedir.

Bu bölümde, genel olarak demokratik liderliğin kapsayıcı tanımını, bu liderlik tipinin özelliklerini, yararlarını ve sakıncalarını genel işletme düzeyinde ele aldıktan sonra özel olarak turizm işletmeleri açısından demokratik liderliğin bir değerlendirilmesi de yapılacaktır. Ayrıca, demokratik liderliğin turizm işletmelerindeki yeri ve önemine de ayrıntılı bir şekilde

¹ Arş. Gör. Dr., Yozgat Bozok Üniversitesi, ozan.atsiz@bozok.edu.tr

yer verilecektir. Son olarak, turizm yazınında demokratik liderlik tiplerini ele alan çalışmalar özetlenerek bölümün sonuç ve değerlendirilmesi yapılacaktır.

4.1. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, iş çevresinde yer alan birçok işletme üzerinde gözlemlenen liderlik türlerinden biridir. Görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzlarının bir karışımı olan demokratik liderlik, genel olarak sahip olduğu yetkiyi grup içerisindeki aktörlerden yani işgörenlerden alarak denetim görevinde bulunurlar. Bu liderlik tarzında işletmedeki işgörenler ve yöneticiler ortak amaca ulaşabilmek için birlikte hareket etmektedirler (Acar, 2014). Katılımcı sistem olarak da bilinen bu liderlik yaklaşımında; üstler astlarına tam bir güven duyarlar, motivasyon hem ödüllere hem de tam yetkilendirmeye dayanır, her seviyedeki personel örgütsel hedeflere ulaşmak için sorumluluk hisseder, kapsamlı iletişim ve önemli miktarda iş birliğine dayalı ekip çalışması vardır (Vrdoljak Raguz, 2017). Genel olarak demokratik liderlik, işgörenlerin fikirlerine başvuran, işgörenlerin yeteneklerini geliştiren ve iş ortamında işgöreni rahat hissettiren bir anlayışa sahip olan liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Bhatti vd., 2012).

Demokratik liderliğin benimsendiği işletmelerde genel olarak aşağıdaki durumlar ortaya çıkmaktadır (Eren, 2005);

- Yöneticiler, işletmelerde alınan kararlarda katılımcı anlayışı benimsemektedir.
- Bu katılımcılık anlayışı genellikle lider tarafından sunulmaktadır.
- Planlama süresince alınan kararların uygulanmasında ve karar verme süreçlerinde belirtilen sorumluluklar astlarla paylaşılır.
- İşletmede bulunan işgörenler, üste (lidere) karşı samimi olmakta ve güven duymaktadır.
- İşgören, liderin iş çevresinde görünmediği durumlarda da çalışmasını sürdürmektedir. Bu durum, işe karşı bağlılığı oluşturmaktadır.
- Takımda yer alan işgörenler arasında yardımlaşma hakimdir.
- İşlerin verimliliğini artırabilmek için eşgüdüm ilkesinden faydalanılır.
- İşgören ve lider arasındaki iletişim güçlüdür.

Demokratik liderlik, ilgili alanda bazı deneyler ve modeller ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Örneğin, Kurt Lewin'in Klasik ayrımında çocuk grupları üzerinde deney yapılmıştır. Bu deneyde amaç, otoriter ve demokratik olan liderlik yaklaşımına göre davranan ebeveynlerin yönetimi altında yere alan çocukları gözetlemektir. Bu deneye göre, demokratik liderler genellikle, politikaları destek alarak oluşturmakta, tüm işleri tartışarak ortak bir noktaya getirip belirlemede, iş dağılımını işgörene bırakmakta, takım içerisinde bir üye gibi davranmakta, eleştirilerde bulunabilmekte ve takım içerisinde övgülerde tarafsız olmaktadır. Bu deneye göre, demokratik takımlarda iş niteliğinin yüksek olduğu ve demokratik yaklaşımın daha verimli ve etkili olduğu belirlenmiştir (Nigmetullina, 2011).

Rensis Likert ise, 1950'li yıllarda liderlerin davranışlarını belirleyebilmek için çalışmalar yürütmüştür. Bu çalışmalara göre, Sistem 1- 4 Yaklaşımı'nı ortaya koyarak dört farklı liderlik davranışını geliştirmiştir. Bunlar; *Sistem 1 (istismarcı otokratik)*, *Sistem 2 (yardımsever otokratik)*, *Sistem 3 (katılımcı)* ve *Sistem 4 (demokratik)* olarak sıralanmıştır. Likert, liderler Sistem-4'e ne kadar yakınsa iş ortamında o düzeyde yüksek ve sürekli bir verim alabileceğine değinmiştir. Sistem-4 (Demokratik) yaklaşımında, liderler astlara bütün konularda güvenir, astlar iş ortamında kendilerini tamamiyle serbest hisseder ve üstler takım içerisinde yer alan işgörenlerin fikirlerine danışarak onları kullanmaya çalışır (Koçel, 2020; Durmaz, 2007). Son olarak, Amerika Birleşik Devletleri'nin Iowa Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda da iş ortamında karşılaşılan en önemli liderlik yaklaşımlarından birinin demokratik liderlik olduğu ortaya koyulmuştur (Bakan ve Bulut, 2004).

4.2. Demokratik Liderliğin Özellikleri

Demokratik liderler, yukarıda bahsedildiği üzere genellikle katılımcı anlayışı benimseyerek işgörenler ile daha sağlıklı iletişim kurma eğilimindedir. Ayrıca, demokratik yönetimin belli başlı özellikleri de ortaya konmuştur. Bu özelliklerden en önemlisi, yönetimlerin demokratik özelliğe sahip olmaları olarak gösterilmektedir. Buna göre, "Yönetimde, önemli olan özellik araç gereç olmadan da çalışanlar aracılığıyla amacı gerçekleştirebilmektir. Ancak amaç gerçekleştirilirken, karar almada, uygulamada ve kontrolde de çalışanları sürece katmak gerekmektedir. Yönetimde birlikte çalışma ortamının sağlanması önemlidir" (Paşaoğlu, 2013:5). Böylelikle, liderler çalışanlara güvenerek işletmenin amacını gerçekleştirmeyi, bu amaca ulaşmaya çalışırken çalışanları sürece dahil etmeyi ve birlik olma duygusunu demokratik yollarla gerçekleştirmeyi sağlayabilmektir. Bu ilke doğrultusunda, demokratik liderliğin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Genel olarak demokratik liderliğin özellikleri, alan yazında standart bir içeriğe sahip değildir. Her yazar tarafından farklı bir şekilde özetlenmeye çalışılmıştır. Bu durumun farklılığı, genellikle demokratik liderliğin birbirinden farklı sektörlerde uygulanabilir olmasından kaynaklanmaktadır. Buna rağmen, bazı yazarlar belli başlı özellikleri sıralamaya çalışmışlardır. Örneğin, Arıkan (2001b) demokratik liderliğin özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemiştir;

- İşletmenin ve grubun belirlenecek olan politikası, demokratik liderin işgörenlerden fikir alıp, kararda birlik sağlamasıyla ortaya konur.
- Demokratik liderler, herhangi bir konuda grup üyelerinden fikir almadan veya tartışmadan önce konu ile ilgili mutlaka bilgi edinir.
- Demokratik liderler, takım içerisinde işbölümünü ve iş sorumluluklarını grup bireylerine danışarak dağıtır.
- Demokratik liderler, takım içerisinde bireylere karşı bir yargıda bulunurken ve eleştiri getirirken mutlaka objektif davranır.
- Demokratik liderler, takım içerisinde yer alan bütün işgörenlere güven duyar.
- Demokratik liderler, takım içerisindeki bütün işgörenlere kendilerini serbest ve özgür hissetmelerini sağlamayı amaçlar.

Bu özellikleri benimseyen liderlerin, işgörenler tarafından daha fazla tercih edileceği ve daha fazla seviceceği ortadadır. Bu özellikleri benimserken dikkat edilmesi gereken önemli husus, liderlerin demokratik davranışlar sergilerken işgörenler tarafından gereksiz veya etkisiz olarak görülmesi riskini hesaba katmasıdır. Ayrıca, demokratik liderlerin, işgörenlerin takım içerisinde istedikleri gibi davranmasına müsaade etmesi şeklinde algılanmaması gerekir. Tam tersi, işletmede hedeflere ulaşırken işgörenler ile birlikte karar alarak uygulanmasını sağlamak olarak görmek gerekir (Tokgöz, 2013).

Demokratik liderlerin özelliklerini ortaya koyan başka bir çalışmada ise, bu tür liderlerin takım içerisinde yer alan bütün işgörenlerle sağlıklı bir iletişim kurduğu belirtilmektedir. Demokratik liderlerin çalışanlara karşı, işlerini yaparken sürekli motive edici davranışlar sergilemesinin yanı sıra, takım içerisinde takım üyelerini sürekli gözlemleyerek ve işgörenlerin sahip oldukları yetenekleri açığa çıkararak, işletmenin amacı doğrultusunda kullanmayı amaçlamaktadırlar. Son olarak, demokratik liderler çalışılan süre içerisinde başarılı olan takım üyelerini belirleyip ödüllendirmektedir (İnce, 2013).

4.3. Demokratik Liderliğin Yararları ve Sakıncaları

Demokratik liderlerin olduğu veya demokratik liderliğin benimsendiği işletmelerde bu liderlik tarzının bazı yararları bulunmaktadır. Demokratik liderlik yaklaşımında, olumlu bir iş ortamının yaratılması ve işgörenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmeleri amaçlanmaktadır. Böylece, işgörenler işlerinde motive edilecektir. Ayrıca, işgörelere yetki veren demokratik liderler, işgörenlerin iş ortamında liderlik ile ilgili tecrübe kazanmasına olanak sağlamaktadır. Bu durum, işgörenlerin liderlik ile ilgili eğitim konusuna dahil edilmesine olanak sağlar. Bu özellikler itibarıyla, demokratik liderlik olumlu veya yararlı bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmaktadır (Arıkan, 2001a).

Demokratik liderliğin yararları, işletmede belirlenen plan, politika ve amaçların gerçekleşmesinde işgörenlerin önerilerini sunmaları açısından son derece önemlidir. Özellikle, kendi fikirlerinin uygulandığını gören işgörenlerin işe karşı motivasyonları artarak verimlilikleri de benzer şekilde artış gösterebilmektedir. Bu da işletme açısından olumlu çıktılar sağlamaktadır. Böylelikle takım içerisinde ortaya çıkabilecek sorunlar engellenerek iş yerinde yüksek motivasyon ile çalışma arzusu yaratılmış olur (Manyas, 2019).

Demokratik liderliğin genel olarak yararları incelendiğinde; takım içerisinde yer alan işgörenler, işletmeyi etkileyen koşullarla ilgilenerek işletmenin hedef, karar, plan ve politikalarıyla ilgili öneriler sunabilmektedir. Böylece, isabetli kararlar alınarak işgörenlerin fikir, düşünce ve isteklerine değer verilmektedir. Bu durumda, iş aruzu ve güdüsüyle donatılmış bireyler iş çevresinde yer alacaktır. Ayrıca, psikolojik olarak veya iş açısından tatmin olan ve yüksek motivasyona sahip işgörenler işletmeye yarar sağlayacaktır (Tokgöz, 2013).

Demokratik liderler, yukarıda bahsedildiği üzere işgörenlerin fikirlerini alan ve benimseyen bir yapıya sahiptirler. Bu durum, işletme içerisinde karşılıklı bir güven ortamı oluşturmaktadır. Çünkü, işletme içerisinde bulunan işgörenler, örgütlenme aşamasına dahil olduklarını düşünerek kendilerinin sayesinde işletme motivasyonunun ve iş verimliliğinin başarılı bir şekilde gerçekleşeceğini düşüneceklerdir. Demokratik yönetim anlayışında, iş-

görenler diğer işgörenlerle rahatça iletişime geçerek sağlıklı bir ilişki kurabilmektedir. Böylece, demokratik liderlik anlayışı, işletme içerisinde olumlu bir hava yaratarak işgören motivasyonunun ve iş tatmininin artmasına neden olmaktadır (Şafaklı, 2005).

Ayrıca, demokratik liderliğin yararlarını Douglas Mc Gregor tarafından belirlenen X ve Y kuramlarına göre de belirlemek mümkündür (Arıkan, 2001b). X kuramı, insanların çalışmaktan hoşlanmadığını ve kendilerini çalıştırmak için zorlanmaları gerektiğini belirtmektedir. Çünkü bu kuramda, insanların tembel ve ben-merkezci bir bakışa sahip olduğu ifade edilmektedir (Kopelman, Protta ve Davis, 2008). Demokratik liderliğin yararları bu kuramlar arasından, Y kuramına göre değerlendirilebilir. Buna göre, Y kuramını benimseyen liderler, iş ortamında aşağıdaki yararları işletme açısından elde edebilirler (Drafke ve Kosen'den (1998) aktaran Arıkan (2001b);

- Çalışmak, işgörenler açısından eğlenmek ve dinlenmek kadar doğal bir eylem olarak karşılanmaktadır.
- İşgörenlerin, işletmenin amacına başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlayabilmek için, cezalandırılarak tehdit edilmelerine gerek yoktur. İnsanlar kendi kendilerini yönetebilecek potansiyele sahiptir.
- Olumlu bir düşüncenin hâkim olduğu iş ortamında, işgörenler sorumluluk almayı öğrenebilmektedir.
- İşgörenler işlerini yaparken yaratıcı olabilmektedirler.

Görüldüğü üzere, Y kuramı iş ortamında olumlu havanın yaratılmasının ve yönetimde işgörenleri hesaba katmanın iş ortamına katkı sağlayacağını belirtmektedir. Bu doğrultuda, demokratik liderlik özellikleri incelendiğinde, iş ortamında işgörenleri sürece dahil ederek fikirlerini almak olumlu bir iş ortamının yaratılabilmesi açısından son derece önemlidir. Olumlu bir iş ortamının yaratılması, işgörenleri işe karşı sorumlu olmayı teşvik etmekte ve işgörenlerin kendi fikirlerini belirterek yaratıcılıklarını ortaya çıkarmayı sağlamaktadır. Böylece, takım içerisinde yapılan her iş, iş gören açısından eğlence ve dinlence kadar doğal bir faaliyet olarak görülecektir. Y kuramında belirtilen hususları göz önünde bulundurarak, bu yaklaşımı benimseyenlerin daha çok demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı gösterdiği belirtilmektedir (Koçel, 2020).

Demokratik liderlik tarzı anlayışının, her ne kadar takım içerisinde yararlı etkileri olsa da bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Buna göre, demokratik liderliğin benimsendiği işletmelerde, genel olarak zaman kayıplarının yaşanması, alınan bütün kararların yavaş bir şekilde işlenmesi, işletme içerisinde takım üyelerinin büyük olması durumunda alınan kararların etkinliğini büyük oranda kaybetmesi, işgörenlerin fikirlerini almak için baskı yapılması veya zorla alınması ve fikri veya uzmanlığı olmayan bir konuda konuşan herhangi bir işgörenin diğer takım üyelerini fikrini beyan ederek sıkması demokratik liderliğin belli başlı sakıncaları olarak sıralanmaktadır (Eren, 2020).

Genel olarak, Nigmetullina (2011) demokratik liderliğin sakıncalarını aşağıdaki gibi özetlemeye çalışmıştır.

- Liderler açısından, bu yaklaşım zaman alabilmektedir.
- İşgörenler, zaman içerisinde iş sürecine katılım gösterirken hükmedici olmaya çalışabilmektedir.
- İşgören ve liderin kendilerinden ödün vererek bir noktada anlaşmaları etkisiz bir faaliyete neden olabilir.
- Demokratik liderliğin benimsendiği iş ortamında, iş sorumlulukları bazen belirli bir düzen üzerinde yürütülememektedir veya net olamamaktadır. Bu yüzden, sorumlulukların kesin olmadığı durumlarda, iş ortamında anlaşmazlıklar meydana çıkabilmektedir.

4.4. Demokratik Liderliğin Turizm İşletmelerindeki Yeri ve Önemi

Turizm işletmelerinde yönetim, sistem içerisinde yer alan unsurların (işletmeler) sahip oldukları fiziksel kaynakların, mali kaynakların ve beşerî sermayenin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını gerekli kılan faaliyetleri kapsamaktadır. Turizm, hizmet üreterek ekonomik kazançlar elde eden ve kendi varlığını devam ettiren bir endüstridir. Ayrıca, turizm endüstrisinde yer alan işletmeler, işgörenler sayesinde hizmet üretimini belirli standartlara bağlamaktadır. Bunu sağlamanın yolu, işgörenlerin örgütlenmesi, yöneltilmesi ve koordinasyonu gibi konuların etkin bir şekilde yürütülmesi ile mümkün olmaktadır (Tanrıverdi vd., 2015).

Turizm endüstrisinin sunduğu turistik ürün, genellikle soyut bir özellik taşımakta ve tüketicinin bu ürüne sahip olabilmesi veya ürünü görebilmesi için turistik ürünün bulunduğu bölgeye gitmesini şart koşmaktadır. Bu turizm ürününün, eşzamanlılık veya ayrılmazlık ilkesinin bir özelliğidir. Bu doğrultuda, bu ürünleri deneyimlemek isteyen potansiyel ziyaretçiler bölgeye seyahatler gerçekleştirerek “*yiyecek-içecek işletmeleri, seyahat işletmeleri, konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, eğlence, spor ve rekreasyon faaliyetli işletmeler*” gibi tesislerden faydalanarak olumlu veya olumsuz bir deneyim kazanmaktadır (Gevşek, 2019). Bu işletmeler, genellikle insan gücüne dayanarak hizmet sunmaktadır. Bu hizmetlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi, işletmelerdeki örgütsel yapı ve süreçlerinin hizmet kalitesi bağlamında geliştirilmesi ile mümkündür. Bu nedenle, başarılı bir örgütsel hedef ortaya koymanın en iyi yolu işgörenlerin performanslarını geliştirme ve iyileştirmede yeni uygulamaları benimsemeleri ile mümkündür. Bu noktada, liderlik konusu bunu gerçekleştirmenin en iyi aracıdır. Turizm işletmelerindeki liderlerin işgörenler üzerindeki belirleyici rolü ele alındığında genellikle işgörenlerin takım liderini anlaması, liderin verimli olması, işgörenlerin davranışlarının iyi olması ve performansları gibi konuları etkilemektedir (Çalışkan, 2009). Bu doğrultuda, hizmet kalitesinin iyi olması noktasında turizm işletmelerinin en önemli aktörleri olan işgörenler, etkili bir ekip lideri ile başarılı olabilmektedir (Güzel, 2009).

Günümüzde, birçok işletme özellikle turizm sektöründe yer alan işletmeler liderliğe yüksek oranda ihtiyaç duymakta ve bu ihtiyacın gelecekte de benzer şekilde süreceğini belirtmektedir. Bu işletmelerin, herhangi bir liderlik tarzı veya yaklaşımı benimsemeden, devamlılıklarını sağlamaya çalışmaları mümkün olmamaktadır. Bu kapsamda, lider ve liderlik kavramlarına işletme içerisinde daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

Her ne kadar birbirinden farklı liderlik tarzları turizm işletmelerinde mevcut olsa da işletmedeki koordinasyonu işgörenleri yönlendiren liderler sağlamaktadır. Geçmişte, liderlik ile ilgili durumsal yaklaşımlar, özellikler yaklaşımı ve davranışsal teoriler gibi yaklaşımlar yer alsa da günümüzde bu yaklaşımlar eleştirilmiş ve işgörenlerin de ihtiyaçlarının göz önünde tutularak farklı liderlik tarzlarının benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bunlardan en önemlilerinden biri olan demokratik liderlik yaklaşımı, sahip olduğu özellikler itibarıyla turizm işletmelerinde liderlerin sıklıkla kullandığı liderlik tarzlarından biri olarak kabul görmüştür. Çünkü emeğin yoğun olarak kullanıldığı turizm sektöründe işgörenler, yönetime katılarak kendi fikirlerini özgür bir şekilde ifade etmek istemektedirler. Ayrıca, işgörenlerden fikirlerin alınması ve uygulanması işgörene kendisini işletmenin bir parçası olduğunu hissettirecektir. Bu durum da işgörenin işletmeye olan bağlılığını arttıracak ve iş performansına olumlu etki edecektir. Son olarak, demokratik liderliğin doğası gereği iş ortamında objektif olmak, işgörende herkese karşı eşit ve adil bir davranış tarzının uygulandığını hissettirecektir. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde izlenmesi, demokratik liderliğin ve katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi ile mümkün olacaktır.

Demokratik liderliğin, özellikleri ve işletme açısından yararları yukarıda genel olarak sunulmuştur. Bunlara ilaveten, demokratik liderler sahip olduğu nitelik itibarıyla kendilerini ve astlarını sürekli geliştirmeyi hedeflemektedir. Turizm işletmeleri dinamik bir yapıya sahip olduğundan, yapısı gibi dinamik ve sürekli kendini geliştiren liderlere ihtiyaç duymaktadır. Özellikle, turizm işletmelerinde çalışan işgörenler genellikle farklı kültür ve değerlere sahiptirler (İnce, 2013). Bu bağlamda, demokratik liderlik yaklaşımı turizm işletmelerinde liderlerin benimsemesi gereken yaklaşımlardan biridir. Turizm işletmelerinde (konaklama, yiyecek içecek, ulaşım vd.) demokratik liderlik tarzı sayesinde, liderler yetkilerini kısmen işgörenler ile paylaşmaktadır (Uzunsaf Yamak ve Zihni Eyüpoğlu, 2018).

Turizm işletmelerinde bulunan yöneticilerin, sadece işgörenleri yönetmek yerine takım üyelerini iş ile ilgili yönlendirebilmeleri ve takım içerisinde kendi kendilerinin liderleri olmaya teşvik edebilmeleri için katılımcı yaklaşımı esas alan demokratik liderlik tarzını iş durumuna göre benimsemeleri gerekmektedir. Bu yaklaşım, işletmede vizyon sahibi işgörenlerin yetişmesini, onların işletmenin vizyonuna ve misyonuna odaklanmasını, yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını, işgörelere güven duyulmasını, iş ortamındaki iletişimin sağlıklı yürütülmesini ve işgörenlerin şartlara uygunluğunu sağlar. Bu durum, aynı zamanda işgörenlerde iş doyumunun artış göstermesini de sağlamaktadır (Tengilimoğlu, 2005). Ayrıca, Fıdanoglu'na (2016) göre demokratik liderliğin iş ortamında benimsenmesi, işgörenlerin lidere olan güvenini ve takım içinde oluşan güveni geliştirmektedir. Manyas (2019) ise, demokratik liderliğin işletme içerisinde motivasyonu artırarak işletmenin verimliliğine olumlu anlamda etki ettiğini belirtmiştir. Turizm işletmelerinde, örgüt kültürünün genellikle liderlik tarzlarından oluştuğu göz önünde bulundurulduğunda (Gürdoğan ve Yavuz, 2013), daha nitelikli ve karşılıklı etkileşime dayanan bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için demokratik liderlik tarzının yöneticiler tarafından benimsenmesi daha iyi sonuçlar doğuracaktır. Ayrıca, "demokratik lider, gruba hizmet edip, grubun hareketlerinin yönünü anlayıp, gruptan önce o yöne hareket eder. Demokratik lider çok ender olarak gruptan üstündür. Demokratik liderlik söz konusu olduğunda bir sorunu birlikte çözmeye çalışan bir grup insandan bahsedilebilmektedir. Kesinlikle bir ekip çalışması vardır ve teşvik edilir. Bu tip liderlikte iş tatminine grup başarısı ile ulaşılır" (Öztekin, 1996:90).

4.5. Turizmde Demokratik Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Demokratik liderlik ile ilgili, turizm yazınında geçmişten bugüne birçok çalışma yer almaktadır. Yapılan bu çalışmalar, genellikle konaklama işletmeleri ve yiyecek-içecek işletmeleri üzerine yapılan çalışmalar olsa da seyahat işletmeleri üzerinde de sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Fakat eğlence ve ulaşım işletmelerinde yer alan demokratik liderlik ile ilgili çalışmalar turizm alanında yeterince ilgi görememiştir.

Kılıç vd. (2018) beş yıldızlı otel işletmelerinin liderlik davranışlarını örgütsel muhalefet açısından ele almıştır. Toplamda dört farklı liderlik tarzını ele almış ve demokratik liderlik yaklaşımını katılımcı liderlik çerçevesinde incelemiştir. Bu çalışmaya göre, katılımcı liderlik en fazla tercih edilen yaklaşımlardan biridir. Ayrıca, demokratik liderliğin örgütsel muhalefet ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konmuş ve alt boyutlarından yapıcı açık muhalefet ile dışsal muhalefetin anlamlılık düzeyinin daha iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

İnce (2013) Alanya'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin demokratik liderlik yaklaşımını ihtiyaçlar hiyerarşisi kapsamında incelemiştir. Bu çalışmaya göre, demokratik yönetimin benimsendiği otel işletmelerinde güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaç, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı olumlu olarak etkilenmektedir. Al-Ababneh (2013) ise, beş yıldızlı otel işletmelerinde benimsenen liderlik tarzları ile işgörenlerin iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmaya göre, demokratik liderlik yaklaşımının benimsendiği otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatmini daha fazla olmaktadır.

Tütüncü ve Akgündüz (2012) Kuşadası'nda bulunan seyahat acentaları bağlamında örgüt kültürü ile liderlik türleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu çalışmada, katılımcı liderlik özellikleri demokratik liderlik ile bağdaşmaktadır. Buna göre, bu liderlik türü ile yenilikçi kültür ve toplumcu kültür arasında olumlu bir ilişki belirlenirken bürokratik kültür arasında olumsuz bir ilişki ortaya koyulmuştur. Bu kapsamda, örgüt ortamında liderlerin demokratik yaklaşımları ne kadar yüksekse benzer şekilde örgüt içerisinde yenilikçi ve toplumcu kültürün de iş ortamına yansması olasıdır.

Aytekin (2019) İzmir'de bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin benimsedikleri demokratik liderlik tarzının örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini ele almıştır. Bu çalışmaya göre, demokratik liderlik yaklaşımı ve örgütsel muhalefet arasında olumlu bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca, demokratik liderlik yaklaşımı ile örgütsel yaratıcılık arasında da benzer şekilde olumlu bir ilişki söz konusudur. Özetle, demokratik yönetim tarzının benimsendiği departmanlarda yaklaşım ne kadar demokratikse takım içerisinde örgütsel yaratıcılık o düzeyde artış göstermektedir.

Manyas (2019) Antalya'da faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı turizm işletmeleri ve A grubu seyahat acentalarında çalışan işgörenler üzerinde demokratik liderliğin sınırsız kariyer yönelimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, demokratik liderlik sınırsız kariyer yönelimini ve tükenmişliği olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, demokratik liderlik sınırsız kariyer yönetimi ve tükenmişlik ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Cinnioğlu ve Turan (2020) Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin liderlik yaklaşımı algılarının örgütsel kimliğe etkisini ölçmüştür. Bu araştırmanın sonucunda, otel işletmelerinde en fazla benimsenen liderlik yaklaşımının demokratik liderlik olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, demokratik liderlik tarzının yer aldığı işletmelerde işgörenlerin kurum ya da örgüt kimliği algısının diğer liderlik tarzlarına göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Son olarak, işgörenlerin yöneticileri için algıladığı demokratik liderlik davranışının örgütsel kimlik seviyesini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

İlban ve diğerleri (2016) Edremit körfezinde yer alan yiyecek-içecek işletmelerindeki işgörenlerin algıladıkları liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmada, otokratik, demokratik ve karizmatik liderlik olmak üzere üç farklı liderlik tarzı ele alınarak işgörenlerin örgütsel bağlılığının boyutları incelenmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, demokratik liderlik tarzının işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyini etkilediği belirlenirken devam bağlılığı ile normatif bağlılığı etkilemediği ortaya konmuştur. İş ortamında işgörenlerde beliren duygusal bağlılık, örgütsel objelere aidiyet duymalarına ya da duygusal açıdan bağlanmalarına, örgüt içerisindeki değerlerle bütünleşmelerine, bu değerleri kabullenmelerine ve çaba göstermelerine sebep olan önemli bir örgütsel bağlılık düzeyidir (Meyer ve Allen, 1997).

Sarışık ve diğerleri (2010) yiyecek-içecek işletmelerinde yöneticilerin liderlik tiplerine yönelik olan bakış açılarını belirlenmiştir. Bu çalışmada, otokratik, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzları ele alınarak farklılık testleri yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, kadın yöneticilerin demokratik liderlik tarzını erkeklere göre daha az benimsediği, eğitim seviyesi arttıkça da demokratik liderliğin benimsendiği sonucuna varılmıştır. Kısacası, “çalışanlar ile daha uyumlu ve onlara danışarak, işbirliği ile hareket eden, yani demokratik lider özelliği taşıyan bir yöneticinin eğitim seviyesi yüksek kişilerden aranmasının daha uygun olduğu görülmüştür” (s. 272).

Olar (2021) ise restoranlarda dört farklı liderlik tarzının olduğunu vurgulamış ve bunlardan birisinin demokratik liderlik olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmaya göre, demokratik yöneticiler bazen otoritesini işgörenlere devretmekte ve işgörenlerin karar vermeye katıldığı yerlerde daha fazla katılımcı olma özelliği gösterebilmektedir. Avantaj olarak, işgörenler, sıkı çalışmalarından ötürü takdir edildikleri için kendilerinde büyük bir başarı duygusu yaratılmaktadır. İşgörenlerin, bazen lidere hiçbir şey sormadan kendi başına hareket etmesi ise bu liderlik tarzının dezavantajıdır.

Khuong ve Khanh (2016) hem otel hem de restoranlarda bulunan işgörenlerin liderlik yaklaşımı algılamaları ile iş performansları arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Bu çalışmada, katılımcı liderlik demokratik liderlik olarak da tanımlanmıştır ve bu araştırmanın sonucunda bu liderlik tarzının işgörenlerde olumlu duyguların açığa çıkmasına neden olarak iş performansını etkilediği sonucuna varılmıştır. Jonny vd. (2019) ise, Bangladeş’te bulunan popüler restoranların liderlik tarzlarının örgütsel başarıya ne düzeyde katkı sunduğunu belirlemeye çalışmıştır. Bu doğrultuda, demokratik liderliğin örgütsel başarıya ya da performansı etkilediği belirlenmiştir. Bu yaklaşımın benimsendiği işletmelerde, karlılığın, müşteri sayısının, müşteri tatmininin, işgören tatmini ve öğrenme düzeyi üzerinde belirleyici olabileceği belirtilmiştir.

Yukarıda sıralanan çalışmalarda, turizm işletmelerinde sergilenen demokratik liderliğin belli başlı durumlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere, demokratik liderlik tarzı işletme içerisinden işgörenlerin örgüt ve işletme ile ilgili olan birçok duygusunu olumlu olarak etkilemektedir. Ayrıca, bazı çalışmalar işletmelerde en fazla benimsenen yönetim tarzının demokratik liderlik olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, aslında demokratik liderliğin işgörenler arasında da sıklıkla tercih edildiğini göstermektedir. Ayrıca, dünyada işgörenlerin değer algıları ve tutumları değiştiğçe bu liderlik tarzının da bu değişimlere göre şekilleneceği söylenebilir. Tıpkı başta belirtildiği üzere, demokrasi ve bu kavramın ardılları olan özgür olma, eşit olma, işbirliğini sağlama gibi konulara verilen önem, demokratik liderliğin uygulanılmasını şart koşmaktadır. Bu doğrultuda, yapılan bu çalışmalar hem turizm alanına hem de işletmelere katkı sağlamaktadır.

Sonuç

Alan yazında liderlikle ilgili birçok teori ve liderlik tarzı yer almaktadır. Bu doğrultuda, bazı kurumlar ve araştırmacılar deneyler yaparak davranışsal liderlik teorileri kapsamında liderlik davranışlarını anlamaya çalışmışlardır. Örneğin, Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White Iowa Üniversitesi'nde yürüttükleri liderlik ile ilgili çalışmada, demokratik liderliğin benimsendiği bir iş ortamında niteliğin daha iyi olduğu sonucuna varmışlardır (Akova, 2017). Ayrıca, demokratik liderin iş ortamında işgörenleri sürece dahil eden, işgören odaklı, grubun içerisinde alınan kararlara destek veren ve iş ortamında ekip üyelerinin farklılıklarına saygı duyan özelliklere sahip olduğu belirlenmiştir (Taşkıran, 2010). Son olarak, demokratik liderliğin uzun dönemde etkinlik ve verimlilik açısından önemli bir role sahip olduğu belirtilmiştir (Taner, 1994).

Demokratik liderliğin özellikleri göz önüne alındığında, insan odaklı olan, yetkilerini astlarıyla paylaşan ve takım içerisinde bulunan izleyicilerden fikir alarak işlerini yürüten liderlik tarzı olarak ifade edilebilmektedir. Örgütlerde demokratik liderliğin benimsenmesinin birçok faydasının olduğundan bahsedilmiştir. Her ne kadar sakıncaları, alan yazında belirtile de yapılan çalışmalara bakıldığında genellikle demokratik liderliğin işgörenler açısından yansımaları hep olumlu yönde olmuştur. Buna istinaden, işletmelerde, özellikle hizmet tabanlı olanlarda, bu yönetim tarzının benimsenmesinin işleyişin ve performansın sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olduğu söylenebilir.

Turizm işletmeleri, insan kaynağının yoğun olarak kullanıldığı bir hizmet sektörüdür. Turizm işletmelerinde, çalışanların örgüt performanslarının iyi olması ve liderle sağlıklı bir iletişim kurmaları katılımcı veya demokratik liderlik tarzının benimsendiği örgütlerle mümkündür. Yukarıda, turizm işletmelerinde demokratik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar kısaca özetlenmiştir. Bu çalışmalardan yola çıkarak, demokratik liderliğin örgütsel muhalefet, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaç, kendini gösterme ihtiyacı, kendini tamamlama ihtiyacını, örgüt kültürü, örgütsel yaratıcılık, örgütsel kimlik, örgütsel bağlılık ve iş performansları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Bu özelliklerin, işletme içerisinde yer alan en önemli aktör olan işgörenlerin etkinliği için önemi yadsınmadığından bu özelliklerin gerçekleşmesi hususunda demokratik liderlik tarzının benimsenmesi önemlidir.

Turizm işletmelerinde demokratik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri ve seyahat acentalarının ele alındığı görülmektedir. Ulaşım işletmelerinin ise, yeterince ele alınmadığı tespit edilmiştir. Bunun en önemli nedeni, bu işletmelerin içerisinde yer alan örgütsel yapının diğer işletmelere göre farklılık göstermesidir. Demokratik liderlik yönetim tarzının farklı işletmelerde olumlu sonuçlar doğurduğu ortaya konmuştur.

Bu bölüm, genel olarak demokratik liderlik tarzını inceleyerek bu tarzın turizm işletmeleri açısından önemini ele almıştır. Turizm işletmeleri, işletme içerisinde fikir birliğinin sağlanması, işgörenlerin kendilerini rahat ve güvende hissedebilmeleri ve işgörenin iş ile ilgili sorumluluklarının söylenmeden yerine getirmesi açısından demokratik liderlik tarzını veya katılımcı yönetim anlayışını benimsemesi gerekmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen turizm işletmelerinde, işgörenlerin özgür, rahat ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri bir iklimin oluşması olasıdır. Ayrıca, örgütsel muhalefet, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaç, kendini gösterme ihtiyacı, kendini tamamlama ihtiyacı, örgüt kültürü, örgütsel yaratıcılık, örgütsel kimlik, örgütsel bağlılık ve iş performansları gibi önemli konular demokratik liderliğin benimsenmesi sonucunda olumlu olarak etkilenmektedir. Bu özellikleri sağlamanın en iyi yolu, demokratik liderliğin avantajlı yönlerini yöneticilere benimsetmektir. Turizm işletmeleri, hizmet endüstrisinin bir bileşenidir ve farklı birçok iş kolunu kapsamaktadır. Bu nedenle, iş ortamında birden fazla liderlik tarzı benimsenebilir. Çünkü müşteri işletme içerisinde sabit olmayıp sürekli hareket halinde olduğundan ve her an isteklerinin karşılanması gerektiğinden, duruma göre otokratik liderlik tarzının da benimsenmesi mümkün olabilmektedir. Liderlerin farklı liderlik tarzlarını benimseme noktasında demokratik yönetim ilkelerini astların sosyal bir varlık olduğunu göz önünde bulundurarak ve koşulların farklılaştığını hesaba katarak benimsemesi gerekir.

Yukarıda bahsedildiği üzere, ulaşım işletmeleri ile ilgili demokratik liderlik yönü ele alınmamıştır. Bu yüzden, ileride yapılacak çalışmalarda bu işletmelerindeki demokratik liderlik tarzlarını ele alabilirler. Ayrıca, yiyecek-içecek işletmelerinde ve seyahat acentalarında istenilen liderlik tarzının ne olabileceğine dair çalışma yeterince bulunmamaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, liderlik türleri ele alınarak hangi yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiği araştırılabilir. Bu durum, demokratik liderliğin en çok benimsenmesi gereken liderlik türü olarak ortaya çıkması bu liderlik türünün öneminin ortaya konması açısından gereklidir.

Kaynakça

- Acar, D. (2014). *Profesyonel turist rehberlerinin liderlik yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odası'na kayıtlı olan profesyonel turist rehberleri örneği (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akova, O. (2017). *Liderlik davranışı örgütsel sessizlik ve örgütsel performans arasında nedensellik analizi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Al-Ababneh, M. (2013). Leadership style of managers in five-star hotels and its relationship with employee's job satisfaction. *IJMBS*, 3 (2), 93-98.
- Arıkan, S. (2001a). *Liderlik, yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Arıkan, S. (2001b). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Aytekin, E. (2019). *Demokratik liderliğin örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama (Yayınlanmış Doktora Tezi)*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımına dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 151-176.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri. (3. baskı)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. ve Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International business research*, 5(2), 192.
- Çalışkan, S. C. (2009). Turizm işletmelerinde liderlik tarzları ve lider-üye etkileşimi kalitesi (LÜE) üzerine bir çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 219-241.
- Cinnioglu, H. ve Turan, H. Y. (2020). Leadership style and its relationship with employee's organizational identification: Evidence from the hotel businesses in Turkey. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 875-901.
- Drafke, M. W. ve Kossen, S. (1998). *The human side of organizations (Yedinci Baskı)*. USA: Addison-Wesley
- Durmaz, H. (2007). *Likert'in sistem 4 yaklaşımına göre özel dersbanelerdeki yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile karşılaştırılması (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Fidanoglu, A. (2016). *Otokratik ve demokratik liderlik tarzının lidere ve takıma olan güvene etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi'nde deneme modeli araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Filipova, M. (2013). Management style in tourism. *Romanian Economic and Business Review*, 1-6.
- Gevşek, B. (2019). Turizm işletmelerinde yönetimin planlama fonksiyonunun önemi. *Aydın Gastronomy*, 3(2), 129-135.
- Gürdoğan, A. ve Yavuz, E. (2013). Turizm işletmelerinde örgüt kültürü ve liderlik davranışı etkileşimi: Muğla ili'nde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 57-69.
- Güzel, T. (2009). Turizm işletmelerinde Liderlik. Sabuncuoğlu, Z (Ed.) içinde, *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış* (s. 121-135). İstanbul: Marmara Kitap Merkezi.
- İlban, M. O., Bezirgan, M. ve Kaplan, A. (2016). Yiyecek içecek işletmelerinde yöneticilerin liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi: Edremit Körfezi örneği. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 399-417.
- İnce, C. (2013). Demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkiye yönelik 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-15.
- Jony, M. T., Alam, M. J., Amin, M. R., ve Jahangir, M. (2019). The Impact of autocratic, democratic and laissez-faire leadership styles on the success of the organization: A study on the different popular restaurants of Mymensingh, Bangladesh. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 1 (6), 28-38.
- Khuong, M. N. ve Khanh, L. K. (2016). The influence of leadership styles on employee mood and job performance: A study of hotels and restaurants in Ho Chi Minh city, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(4), 140-147.

- Kılıç, G., Gülaydin, M., Sürücü, Ö. ve Kasapoğlu, B. (2018). Beş yıldızlı -otel işletmelerinde liderlik davranışları ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Journal of International Social Research*, 11(59), 994-1003.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kopelman, R. E., Protzas, D. J. ve Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 2, 255-271.
- Manyas, F. (2019). *Otokratik ve demokratik liderlik türleri ile tükenmişlik ilişkisinin sınırsız kariyer yönelimine etkileri: Turizm sektöründe bir uygulama (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meyer, J. ve Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Mwesigwa, D. (2018). Enhancing employee performance using selected leadership styles of middle-line managers in the hospitality industry in Mid-Western Uganda. *Journal of Hospitality Management and Tourism*, 9(3), 25-35.
- Nigmetullina, K. (2011). *Uluslararası zincir otel işletmelerinde liderlik ve yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) şehirlerindeki aynı zincire ait otel işletmelerinde bir araştırma (yayınlanmış Yüksek lisans Tezi)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Olar, A. (2021). *4 Leadership styles to use for restaurant business*. Erişim tarihi: 05.03.2021, <https://www.foodfindsasia.com/4-leadership-styles-to-use-for-restaurant-business/>
- Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194.
- Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim ve yöneticilik. C. Koparal, ve İ. Özalp (Dü) içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 2-21). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Şafaklı, O. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 132-143.
- Sarışık, M., Taşar, O. ve Ünal, A. (2010). Yiyecek içecek işletme yöneticilerinin liderlik tiplerine bakış açılarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *11. Ulusal Turizm Kongresi* (s. 262-274). Kuşadası, Aydın: Detay yayıncılık.
- Taner, B. (1994). Konaklama endüstrisinde yönetim biçimleri: Beş yıldızlı oteller üzerinde bir çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 41-46.
- Tanrıverdi, H., Çifçi, M. ve Yılmaz, A. (2015). Turizm işletmelerinde yönetim ve organizasyon. Akova, O. Kızılırmak, İ, ve Tanrıverdi, H (Ed) içinde, *Turizm işletmeciliği* (s. 129-175). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma (Yayınlanmış Doktora Tezi)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Tokgöz, N. (2013). Liderlik. *Yönetim ve organizasyon* (s. 94-123). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki: Kuşadası bölgesinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.

- Uzunsaf Yamak, Ö. ve Zihni Eyüpoğlu, Ş. (2018). Leadership styles of hotel managers in Northern Cyprus: Which style is dominant?, *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 1-11.
- Vrdoljak Raguž, I. (2017). The interdependence between characteristics and leadership style of managers in the hospitality industry in Dubrovnik-Neretva county: Empirical research. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 12(2), 57-68.
- Yörük, S. ve Kocabaş, İ. (2000). Eğitimde demokratik liderlik ve iletişim. *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 1-13.