

Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

*Leadership Orientations of Managers Working in Hotel Establishments:
An Investigation in 5-Star Hotels in Istanbul*

Erkan TAŞKIRAN

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

ÖZ

Turizm sektörü içerisinde önemli bir yeri olan otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev yapan kişilerin "insana yönelik" ve "göreve yönelik" boyutlardaki liderlik yönelimlerini araştırmak, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu çerçevede, öncelikle liderlik, liderlik yönelimi ve ilgili çalışmalar değerlendirilerek kuramsal çatı oluşturulmuş ve ardından da İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki insan kaynakları veya önbüro müdürü vasıtasıyla 213 anket hedef kitleye dağıtılmış, bunlardan 164 tanesi geri dönmüş ve böylece geri dönüş oranı %76,9 olarak gerçekleşmiştir. Araştırma sonucunda, otel işletmeleri yöneticilerinin göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinin insana yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler, insana yönelik boyutta hemen hemen düşük seviyede bir yönelime sahipken, göreve yönelik boyutta yüksek seviyeye yakın bir yönelim göstermişlerdir. Ayrıca, otel işletmeleri yöneticilerinin demografik özellikleri ile "insana yönelik" ve "göreve yönelik" liderlik yönelimleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar sözcükler: Otel işletmeleri, otel yöneticisi, liderlik, liderlik yönelimi, İstanbul.

ABSTRACT

To search for "task orientation" and "people orientation" leadership dimensions of the individuals who work as managers in the upper positions in hotel establishments which takes an important place in tourism sector forms the main purpose of this research. Within this frame, through evaluation of leadership, leadership orientation and related researches, theoretical framework has been formed and then the results of a research conducted in 5-star hotel establishments in Istanbul has been presented. The questionnaire technique has been used as the tool of data collection in the research. 213 questionnaire were dispensed to the target mass through the human resource or front-office manager of each participating hotel. As 164 questionnaire has been returned, the response rate was realised at %76,9. As a result of the research, it has been established that hotel managers' task orientation leadership dimension were higher than people orientation leadership dimension. They showed that they had tendency to almost low level at people orientation leadership dimension and that they were close to almost high level at task orientation leadership dimension. Also, it has been exposed that there were significant differences between respondents' demographical characteristics and their task orientation and people orientation leadership dimensions.

Key words: hotel establishments, hotel managers, leadership, leadership orientations, Istanbul.

GİRİŞ

Günümüzde, insanların sosyal ve ekonomik statülerinin düzelmesi, teknolojinin gelişmesi ve ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması gibi nedenlerle turizm sektörü hızla gelişimini sürdürmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak, turizm sektörü içerisinde önemli bir yeri olan otel işletmelerinin sayısı da hızla çoğalmaktadır. Yoğun ve sert bir rekabet ortamını beraberinde getiren bu artış, otel işletmelerinin belirlediği amaçlara ve hedeflere ulaşmasında anahtar rolü üstlenen yönetici pozisyonundaki kişilerin taşıması gereken bazı özellikleri ön plana çıkarmaktadır. Öncelikli hedefi, hizmet ve müşteri kalitesini artırarak rekabet üstünlüğü

sağlamak olan otel işletmelerinin yöneticilerinden beklediği önemli özelliklerden biri, çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive etmeleri ve yönlendirmeleridir. Bu noktada, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik yapmalarının önemi ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin, kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik niteliklerine sahip olmaları beklenmektedir (Koçel 2001: 465).

Liderlik, insanlık tarihi boyunca çok çeşitli yazar ve araştırmacı tarafından incelenmiş ve üzerinde önemle durulmuştur (Elmuti, Minnis ve Abebe 2005). Son yıllarda yaşanan formel organizasyon yapı-

larının zayıflaması, bilgi işlevinin yoğunlaşması, proje ve ekip yaklaşımlarının yaygınlaşması, artan rekabet, müşteri beklentilerinin artması ve krizlerin sıklığı gibi nedenlerle liderliğin önemi giderek artmıştır (Karaman 2004). Günümüzde ise, artık her alanda liderlikten söz etmek mümkün hale gelmiştir. Liderliğin önemli olduğu ve vazgeçilmez bir hale geldiği alanlardan biri, belki de en önemlisi ise işletmecilik ve yönetim alanıdır. Literatürde liderlik ve yönetim kavramları birbirinden farklı kavramlar olarak tanımlanmakla birlikte, liderliğin yöneticiliğin önemli ve büyük bir bölümünü oluşturduğu kabul edilmektedir. Sahip oldukları ve üstlendikleri çeşitli pozisyonlar yüzünden yöneticiler, yaptıkları ve söyledikleri ile diğerlerini etkilemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin aynı zamanda birer lider olmaları, sahip oldukları yönetsel rolün kaçınılmaz bir sonucudur (Manthey 2002).

Emek-yoğun bir endüstri olması nedeniyle, otel işletmeciliğinde başarıya ulaşılması ve devamlılığın sağlanması, yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanların performansına ve etkinliğine bağlıdır. Dolayısıyla liderlik, temeli insana dayalı olan bu işletmeler için çok daha önemli bir hale gelmiştir. Bu nedenle, belirlenen hedeflere ulaşılması doğrultusunda astların yönlendirilmesi ve güdülenmesi için otel yöneticilerinin etkin bir liderlik göstermeleri gerekmektedir. Hangi liderlik yöneliminin daha etkin olduğu konusunda ise kesin bir görüş birliği yoktur. Ancak, etkin bir liderin hem insana hem de göreve yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir (Korabik 1990).

Bu bağlamda, yapılan bu araştırmayla, otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev yapan kişilerin, "insana yönelik" ve "göreve yönelik" boyutlardaki liderlik yönelimlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma konusu olan otel işletmelerindeki yöneticilerin "insana yönelik" ve göreve yönelik" boyutlarda liderlik yönelimlerinin araştırılması, üstlendikleri yönetsel pozisyonlara uygunluklarını belirleyebilme açısından önemlidir. Çalışmanın ilk bölümünde, yapılan literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ışığında liderlik ve liderlik yönelimi kavramları üzerinde durulmuş ve otel işletmelerinde liderlik üzerine açıklamalar yapılmıştır. İkinci bölümde, araştırmanın yöntemi ortaya konularak, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticilerden elde edilen bulgular analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Son bölümde ise, araştırmadan elde edilen sonuçlar maddeler halinde açıklanarak bazı önerilerde bulunulmuştur.

LİDERLİK VE LİDERLİK YÖNELİMİ KAVRAMLARI

Liderlik kavramı, çok geniş bir kullanım alanına sahip olması ve çok farklı alanlarda ortaya çıkması nedeniyle üzerinde en fazla çalışılan ancak buna rağmen en az anlaşılan kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Tannenbaum, Weschler ve Masarik 1961; Burns 1978). Dolayısıyla, liderliğin ne anlama geldiği ve bu terim ile ilgili tek bir tanımın yapılabilmesi hususunda kesin bir görüş birliği bulunmamaktadır (Feldman ve Arnold 1993). Örneğin, sadece 1980'li yıllarda liderlik üzerine yayınlanan birçok araştırma ve eserde, liderlik kavramı birbirinden farklı şekillerde tanımlanmıştır (Leigh 2002). Can, Akgün ve Kavuncubaşı'na göre (1999), tanımsal farklılıkların kökeninde, her yazarın liderlik kavramına yeni bir bakış açısı kazandırma düşüncesi ve kavramı tanımlamada birbirinden farklı bireysel ve sosyal değişkenleri dikkate almaları yatmaktadır. Literatürde, genel olarak kabul görmüş tanımlamalardan bazıları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Krill ve Carter'a (1994: 42) göre "belirli koşullar altında belirli bir amacı yerine getirmek üzere çalışmaya istekli bireylerden oluşmuş bir grubu motive edebilme ya da etkileyebilme kabiliyeti" dir. Benzer bir tanımlamayla, "hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütün diğer çalışanlarını yönlendirme ve motive etme yeteneği" dir (Black ve Porter 2000: 402). Liderlik, "bir bireyin diğerleri üzerinde güç kullanarak onları belirli bir yönde davranmaya teşvik etme süreci" dir (Donnelly, Gibson ve Ivancevich 1998: 336). Diğer bir tanımla, "astların, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde katkısı olacak tüm yeteneklerini ortaya koymalarını sağlayacak hevesliliğini ve işletmeye olan bağlılığını ortaya çıkarabilme süreci" dir (Ribiere ve Sitar 2003: 43). Görüldüğü üzere, izleyiciler (grup üyeleri, çalışanlar) olmadan, bir grup için liderlikten söz etmek mümkün değildir (Howell ve Shamir 2005).

Günümüzde ise bu tanımlara ek olarak liderlik tanımları çok daha fazlalaşmıştır. Greger ve Peterson (2000) yaptıkları araştırmada, farklı işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yaptıkları görüşmeler sonucunda liderliğin vizyon sahibi olma ve detaylara önem verme noktalarında ön plana çıktığını ortaya koymuştur. Sözü geçen yöneticilerden Mary Mahoney'e göre liderlik, bir plan sahip olma ve bu plan doğrultusunda astları etkileme, yönlendirme ve cesaretlendirmedir. Diğer bir yönetici Bill Marriott'a göre liderlik, öncelikle bir vizyon sahibi olma ve bu vizyonu diğerlerine iletme suretiyle gerçekleştirme yönünde yapılan çabalar bütünüdür. Eric

Danziger ise liderliği, diğerlerine örnek olma ve etkileme olarak ifade etmiştir. Lozan Üniversitesi'nden Prof. Dr. Stephane Garelli ise, Avrupa'nın en önemli insan kaynakları etkinliklerinden biri olan ve 2005 yılında düzenlenen Global People Konferansı'nda liderliği, kurum içi ve dışı stratejik bütünlüğü sağlama, müşteri odaklı hareket etme, değişim yönetimini önemseme, iş süreçlerini sadeleştirme ve rekabetçi insanlarla çalışma olarak tanımlamıştır (Öner 2005).

Yukarıdaki tanımlamalar genel olarak değerlendirilirse liderliğin, öncelikle belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik ortaya çıkan, lider ve izleyicileri içine alan, bunun yanında güç, etkileme, yönlendirme ve motive etme kavramlarıyla da özdeşleşmiş bir faaliyet ya da süreçten oluşan kapsamlı bir kavram olduğu ifade edilebilir.

Liderlik, işletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda olduğu önemli konulardan birisidir. Yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da arttırmaktadır (Koçel 2001). Örgütlerin insanlardan oluşması ve liderliğin özünde insan ilişkilerinin bulunmasından dolayı, hemen hemen bütün örgütler varlıklarını sürdürebilmek için yöneticiye olduğu kadar lidere de ihtiyaç duymaktadır. Örgüt etkililiğini artırma doğrultusunda izlenecek politikayı çok iyi kavrayabilen, bu bilinç ve anlayışla çalışanların yaratıcı güçlerini harekete geçirebilen bir yönetici, aynı zamanda liderlik statüsünü de kazanabilmektedir (Argon 2004). Yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkileri, onların liderlik vasıflarının en önemli ve ayrılmaz parçasıdır. Dolayısıyla, yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı ve uzman, liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmektedir (Powers 1979). Diğer taraftan, işletmelerde görev yapan her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olduğu söylenemezse de bunların liderlik niteliklerine sahip olmaları gerektiği kabul edilmektedir. Ancak bunun tam karşıtı, yani her liderin de bir yönetici olması zorunlu ve şart değildir (Kıngır 1995). Başka bir ifadeyle, yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, lider olmayan yöneticiler de olabilmektedir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin lider olabilmeleridir (Koçel 2001). Günümüzdeki rekabet koşulları, değişen müşteri istekleri, globalleşen pazarlar ve teknolojik gelişmeler gibi nedenler bunu gerektirmektedir. Zira artık iş dünyasını tanımlayan en önemli sözcükler; kriz, değişim, gelişim ve ayakta kalma mücadelesidir. Böyle bir ortamda, şirketlerin başarılı olabilmelerinin tek yolu etkili liderlik gösterebilen yöneticilere sahip olabilmektir (Gazze 2003). Artık işletmelerde lider-yöneticilere daha çok ihtiyaç du-

yulmaktadır (Paksoy 2002). Bu bilgiler çerçevesinde, araştırmaya katılan otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin birer lider gibi davrandıkları varsayılmıştır.

Liderlik ve yöneticilik birbirinin yerine geçebilen rollerdir (Haas ve Tamarkin 1992). Nitekim Hennessey (1998), örgütlerde görev yapan yöneticilerin liderlik performanslarının, örgütün başarılı ya da başarısız olması ile doğrudan bağlantılı olduğunu vurgulamıştır. Vries'a (2000) göre, herhangi bir işletmenin örgütsel performansını belirlemede, örgüt çalışanları, pazar payları ya da idari düzenlemelelerinin yerine, üzerinde en çok odaklanılan konu yöneticilerin liderlik etkinliğidir. Weathersby'a (1999) göre, liderlik emretmek değil, ikna etmektir (Acar 2001). Görüldüğü üzere, lider rolünü üstlenen veya üstlenecek kişi ile izleyicileri (astları) arasında bir etkileşim ilişkisi olduğu kabul edilebilir (Erdoğan 1991). İşte bu süreç içerisinde, yöneticinin liderlik yaparken diğer bir ifadeyle astlarını belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirirken, gösterdiği davranışlar liderlik yönelimi olarak tanımlanabilir (Acar 2001: 96). Diğer bir tanımlamayla Robert ve Greenberg (1990)'e göre; yöneticinin işgörenlerini etkileyerek, örgütün amaçları doğrultusunda iş görmelerini sağlamak üzere sergilediği davranışlar, liderlik yönelimi olarak ifade edilebilir (Akdoğan 1997: 290). Bu tanımlamalar ışığında, yöneticilerin gösterdiği liderlik yönelimi ile yönetsel davranışın örtüştüğü söylenebilir.

Liderlik yönelimi üzerine yapılan ilk araştırmalar Ohio Devlet Üniversitesi'nde ve Michigan Üniversitesi'nde yapılmıştır. 1945'de başlayan ve Carroll Shartle tarafından yürütülen Ohio Devlet Üniversitesi çalışmaları ve 1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert'in yönetiminde yapılan çalışmalar sonucunda iki farklı liderlik yönelimi tanımlanmıştır (Werner 1993; Koçel 2001): göreve (işe) yönelik ve insana (ilişkilere) yönelik liderlik yönelimi. Göreve yönelik liderlik yöneliminde, daha iyi yöntemler keşfederek işgörenleri sürekli uğraş halinde tutup, onları üretken olmaya zorlayarak sonuç alma eğilimi bulunmaktadır. Bu tip liderler inisiyatif alma faktöründe yoğunlaşarak, amaç belirleme, başarıya odaklanma ve aşırı güvenden kaçınarak kontrolü elinde tutma eğilimindedir. Göreve yönelik liderlik yönelimi, işlerin programlamasının yapılması, yürütülmesi ve görevlerin belirlenmesi için belirli sistematik programların oluşturulmasına odaklanmak faaliyetleri ile ifade edilmektedir (Davis 1977; Walderssee, Simmons ve Eagleson 1995; Luthar 1996). İnsana yönelik liderlik yöneliminde ise, yöneticiler, astlarına güven ortamı yaratma, takım ruhunu oluşturma

ve koordinasyon sağlamayı benimsemektedir. Bu tarz bir liderlik yönelimi benimseyen yöneticiler, çalışanlarının kişisel gereksinimleri üzerine eğilmekte, ekip çalışması yaratmaya çalışmakta ve işgörenlerine, sorunlarını çözümlenmelerinde yardımcı olmaktadır. Bu tip liderler, sonuçlardan çok sonuçlara ulaşılacak için kullanılan araçlar üzerinde yoğunlaşır ve astlarına tam olarak güvenirken, kontrol gereksinimini de en az düzeyde tutmak eğilimindedir (Waldersee, Simmons ve Eagleson 1995; Davis 1977).

İnsana yönelik liderlik davranışı iş tatminini etkilerken; göreve yönelik liderlik davranışı yapılan işin verimliliğini etkilemektedir (Türel 2003). Lok ve Crawford (2004) Hong Kong ve Avustralya'dan 337 yönetici üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, insan ilişkilerine önem veren liderlik yöneliminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, Andriessen ve Drenth (1985) ve Bass (1990) yaptıkları araştırmalar sonucunda insana yönelik liderlik davranışının iş tatmini; göreve yönelik liderlik davranışının ise iş performansı üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymuştur (Waldersee, Simmons ve Eagleson 1995). Verilen bu bilgilerden sonra otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılan araştırmaların bazıları aşağıda sunulmuştur.

OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Turizm sektörünün çok yönlü, karmaşık ve hızlı değişen bir olay olması, bu sektörde görev yapan yöneticilerin farklı ve üstün niteliklere sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır (Kozak 1999). Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin başarıya ulaşmasında ve devamlılığının sağlanmasında önemli görülen kavramlardan biri olan liderlik, emek-yoğun bir endüstri olması ve dolayısıyla başarının, çalışanlarının ve yöneticilerinin performansına bağlı olduğu otel işletmelerinde de önemli ve değerli kavramlardan biridir (Masry, Katara ve Demerdash 2004; Watkins ve Sheehan 2005). Bununla birlikte, dolaylı ya da doğrudan otel işletmeleri üzerine yapılan araştırmalar sonucunda, bu endüstride görev yapan yönetici pozisyonundaki kişiler için liderliğin, sahip olmaları gereken en önemli özellik olduğu kabul edilmektedir (Pittaway, Carmouche ve Chell 1998). Ayrıca, ağırlama endüstrisi ve özellikle otel işletmeleri için en önemli anahtar görev, gelecekte işletmelerinde lider olabilecek kişilerin temin edilebilmesi ya da yetiştirilmesidir (Brownell 2005). Nitekim, günümüzde işletmeler yavaş yavaş kendi bünyelerinde oluşturdukları "liderlik geliştirme

programları"nı uygulayarak çalışanlarının liderlik vasıflarını kazanmalarına ve etkinliklerini artırmalarına çalışmaktadır (Kenner ve Isaak 2004). Ancak, bu gelişmelere rağmen liderlik konusu, her nedense turizm alanında yapılan çalışmalar arasında en çok göz ardı edilen ve bunun neticesinde de pek az çalışmaya rastlanılan bir alan olmuştur (Pittaway, Carmouche ve Chell 1998).

Otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılmış çeşitli araştırmalar dikkate alındığı zaman, bu araştırmaların dolaylı ve doğrudan otel işletmelerinde liderlik üzerine olmak üzere iki şekilde yapıldığı görülmektedir. Otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılan dolaylı araştırmalarda (Ley 1980; Arnoldo 1981; Shrott 1989), Mintzberg'in yaptığı çalışmalar esas alınmış ve liderliğin yöneticiliğin bir rolü olduğu kabul edilmiştir. Mintzberg (1973) yaptığı araştırmada, yöneticilerin yaptığı çok çeşitli işler ve üstlendiği on farklı rolün olduğunu ortaya koymuş, bu rolleri kişilerarası ilişkiler (interpersonel roles), bilgi toplama ve dağıtma (information roles) ve karar verme (decisional roles) olmak üzere üç ana grupta toplamıştır (Dann 1994; Koçel 2001; Lopopolo, Schafer ve Nosse 2004). Mintzberg'in çalışmalarını esas alan araştırmalarda liderliğin yöneticiliğin en önemli rollerinden biri olduğu ortaya konulmuştur.

Doğrudan otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılan çalışmalarda ise, yöneticilerin birer lider oldukları kabul edilmiş ve bu liderlerin ne tür özellikler taşıdıkları ve nasıl davrandıkları üzerinde durulmuştur (Pittaway, Carmouche ve Chell 1998). Bu araştırmalardan Nebel ve Stearns (1977)'in yaptığı araştırma, otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılan ilk çalışmalardan biridir. Kuzey Amerika'daki 66 işletme ve 594 personel üzerinde anket tekniği yardımıyla gerçekleştirilen araştırma sonucunda, liderlik yöneliminin etkinliğinin, örgütün yapısına ve koşullarına bağlı olduğu ortaya konmuş ve otel işletmeleri için en uygun liderlik yöneliminin göreve yönelik liderlik olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılan diğer bir araştırmada, Worsfold (1989), İngiltere'deki bir zincir otel işletmesinde görev yapan 28 yöneticinin genel profillerini belirleyerek, insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerini incelemiştir. Anket ve görüşme tekniği uygulayarak yapılan araştırma sonucunda Worsfold, yöneticilerin daha çok göreve yönelik olma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Kozak (1997) ve Yüksel ve Akoğlan (1998) yaptıkları araştırmayla, konaklama işletmelerinde görev kadın yöneticilerin insana yönelik ve göreve yönelik olmak üzere iki boyuttaki yönetsel davranışlarını analiz etmiştir. Marmara Bölge-

si'nden 146 kadın yönetici üzerinde anket tekniği yardımıyla yapılan araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin insana ve göreve yönelik olmaya aynı derecede önem verdikleri saptanmıştır.

Testa (2001) yaptığı çalışmada, liderlik konusuna farklı bir açıdan yaklaşmış ve çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirmelerini istemiştir. Bu kapsamda, 15 otel, 49 restoran ve 9 seyahat işletmesinden 112 yönetici, 33 şef ve 277 çalışan üzerinde yapılan ve anket tekniğinden yararlanılan araştırma sonucunda, yöneticilerin çalışanlara kıyasla, kendi liderlik etkinliklerini daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri saptanmıştır. Greger ve Peterson (2000), Kay ve Russette (2000) ve Chung-Herrera, Enz ve Lankau (2003) tarafından yapılan farklı araştırmalarda ise, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin sahip olması gereken en önemli liderlik özellikleri araştırılmış ve ortaya konmuştur. Otel işletmelerindeki yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik Hatipoğlu (2003) tarafından ülkemizde yapılan çalışmada, İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çeşitli departmanlardan 121 yöneticiye ulaşılmış ve araştırmacı tarafından geliştirilen anket yardımıyla, yöneticilerin liderlik davranışları tespit edilmeye çalışılmıştır. Son olarak Masry, Kattara ve Demerdash (2004) tarafından yapılan çalışmada, Mısır'daki beş yıldızlı zincir otel işletmelerinde görev yapan yabancı uyruklu ve Mısırlı genel müdürlerin liderlik etkinliği düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve aralarındaki farklılıklar ve benzerlikler incelenmiştir. Araştırmacılar tarafından geliştirilen anket yardımıyla 31 genel müdür üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, yabancı uyruklu genel müdür konumundaki yöneticiler göreve yönelik liderlik yönelimini benimserken, Mısır uyruklu yöneticiler ise insana yönelik liderlik davranışına yönelmişlerdir. Yapılan bu çalışmalarda, yöneticilerin birer lider olarak kabul edildiği ve göreve yönelik davranışın daha fazla tercih edilen liderlik yönelimi olduğu görülmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, yöneticilerin liderlik yönelimlerine ilişkin var olan durumun ortaya konulmasına yönelik olduğu için betimsel nitelikte hazırlanmış bir çalışmadır. Araştırmanın temel amacı, turizm alt sektörü içerisinde önemli bir yeri olan otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev yapan kişilerin "insana yönelik" ve "göreve yönelik" boyutlardaki liderlik yönelimlerini araştırmaktır. Ayrıca, otel işletmeleri yöneticilerinin "insana yönelik" ve

"göreve yönelik" liderlik yönelimlerinin, yöneticilerin demografik özellikleri itibarı ile farklılaşım farklılaşmadığı incelenmiştir.

Araştırma konusu olan otel işletmelerindeki yöneticilerin "insana yönelik" ve göreve yönelik" boyutlarda liderlik yönelimlerinin araştırılması, üstlendikleri yönetsel pozisyonlara uygunluklarını belirleyebilme açısından önemlidir. Diğer taraftan, yapılan literatür taraması sonucunda, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderliğe bakış açıları ve nasıl davrandıkları gibi konularda çeşitli liderlik çalışmalarına ulaşılrken, yöneticilerin "göreve yönelik" ve "insana yönelik" liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik Türkiye'de yapılmış çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, yapılacak olan çalışma yalnızca ülkemizdeki otel işletmeleri literatürüne katkı sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda liderlik literatürüne de katkı sağlayacaktır. Ayrıca, bugüne kadar yöneticilerin liderlik yönelimleri ile ilgili otel işletmelerini kapsayacak şekilde yapılan çalışmalar literatüre yansıdığı kadarıyla Amerika, İngiltere ve Mısır gibi ülkelerde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın farklı bir kültürdeki otel işletmelerini kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesi, literatürü zenginleştirmenin yanı sıra farklı kültürlerde yer alan otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimlerini karşılaştırma olanağı sağlayacaktır.

Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Hem araştırmacı hem de denekler için maliyet ve zaman açısından kolaylık sağlanması, deneklere kolayca ulaştırılabilmesi, tutum ölçümü ve sayısal verilerin elde edilmesi için en uygun ölçütün olması ve kolayca toplanabilmesi gibi nedenler dolayısıyla anket tercih edilmiştir (Usal ve Kuşluvan 1998). Bu paralelde, Luthans (1992:338) tarafından geliştirilen ve cevaplayıcıların insana yönelik ve göreve yönelik boyutlardaki liderlik yönelimlerini belirleyebilmeyi sağlayan "Liderlik (Yönelimi) Anketi (Leadership Questionnaire)" den yararlanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü, katılımcıların liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan 35 adet kapalı uçlu yargıdan (davranış biçimi) ve ikinci bölümü ise yöneticilerin demografik özelliklerini saptamak amacıyla hazırlanmış 8 adet kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu, özgün İngilizce dilindeki formatından Türkçe'ye çevrilmiştir. Öncelikle araştırmacı tarafından çeviri yapıldıktan sonra, gerek İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenlerin, gerekse aynı an-

keti farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların (Güney ve Zel 1997; Çoban 1999; Çiftçi 2002) çevirileri yardımıyla ankete son şekli verilmiştir. Yöneticilerin liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik ifadeleri her zaman (5), sık sık (4), ara sıra (3), çok nadir (2) ve hiçbir zaman (1) olmak üzere 5'li bir ölçek üzerinde cevaplandırmaları istenmiştir.

Ana Kütle ve Örneklem

İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri araştırmanın ana kütleleri olarak saptanmıştır. İstanbul'daki otellerin mevsimlik olmayıp yıl boyu faaliyette bulunmaları ve dolayısıyla, bu işletmelerdeki personel devir hızı oranının mevsimlik otel işletmelerine kıyasla daha düşük olması, araştırmanın şehir otellerindeki yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmesi fikrini vermiştir. Şehir otellerinin bütün yıl boyunca hizmet vermesi, bu işletmelerde daha fazla sayıda personele ihtiyaç doğurmaktadır. Bunun neticesinde de daha fazla yöneticinin görev yaptığı düşünülmüştür (Kozak 1997). Ayrıca, İstanbul'un sahip olduğu kültürel ve turistik değerler açısından önemli bir destinasyon olması ve dolayısıyla, otelcilik endüstrisinde önemli konumda bulunan çeşitli zincir otel işletmelerinin (Dedeman, Hilton, Hyatt, Ritz Carlton, Sürmeli gibi) birer şubelerinin İstanbul'da bulunması, araştırmanın burada yapılmasında etkili olmuştur. Belirtilen nedenlere ek olarak, 2003 yılı itibarı ile Türkiye'deki 160 işletme belgeli otel işletmesinin (TYD 2003: 10-11) 27 tanesinin -ki bu oran %16,8'dir- araştırma için seçilen yerleşim bölgesinde olması da çalışmanın bu şehirdeki beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri üzerine uygulanması fikrini desteklemiştir.

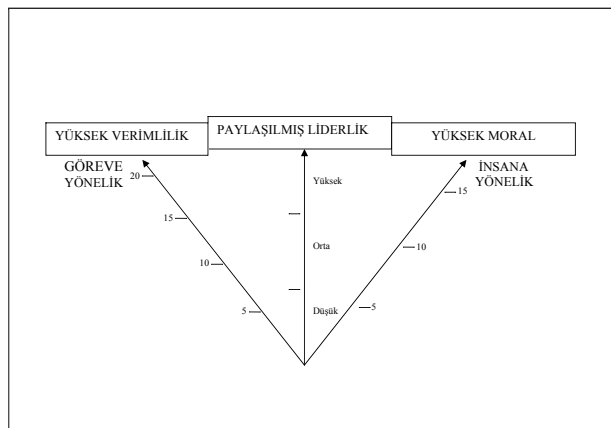
Araştırma için beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesi, bu işletmelerin yönetim ve organizasyon yapıları bakımından daha geniş ve hiyerarşik örgütlenme olanaklarını bünyelerinde taşımalarından kaynaklanmaktadır (Kozak 1997). Diğer taraftan, anket uygulamasına, beş yıldızlı otel işletmelerinin üst kademelerinde görev üstlenen yöneticilerin dahil edilmesi ise; söz konusu bu yöneticilerin konumları gereği altında çalışan çok sayıda astın bulunduğu, astlarıyla aralarında etkin bir iletişim sürecinin olduğu ve bu süreç içerisinde astlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive ettikleri ve yönlendirdikleri varsayımından kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın ana kütlelerini oluşturan 27 otel işletmesinin tüm üst düzey yöneticilerine anket formlarının ulaştırılabileceği varsayımından hareketle araştırmada örneklem seçilmemiştir.

Veri Çözümleme Yöntemi

Anket verilerinin analiz edilmesinde SPSS 10.0 for Windows istatistik programından yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, demografik özelliklere ilişkin veriler frekans ve yüzde yöntemiyle, güvenilirlik analizi ise cronbach's alpha yöntemiyle yapılmıştır. Otel işletmeleri yöneticilerinin "insana yönelik" ve "göreve yönelik" liderlik yönelimlerinin hesaplanması ise şu şekilde yapılmıştır (Luthans 1992:338): 8, 12, 17, 18, 19, 30,34 ve 35 nolu ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden çok nadir ve hiçbir zaman işaretlenirse, bu ifadelerin önüne 1 yazılır. Geriye kalan ifadelerin karşısındaki seçeneklerden her zaman ve sık sık işaretlenirse, bu ifadelerin önüne de 1 yazılır. Daha sonra 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 ve 35 nolu ifadelerin önündeki 1'ler toplanarak "insana yönelik", geriye kalan 1'lerin toplanması ile de "göreve yönelik" puan elde edilir. Şekil 1'de "insana yönelik" ve "göreve yönelik" puanları gösteren ölçek verilmiştir.

Şekil 1'de görüldüğü üzere; ölçeğin puanlanmasında, insana yönelik en çok 15 puan, göreve yönelik ise 20 puan alınabilmektedir. Puanlama sonucunda, otel işletmeleri yöneticilerinin "göreve yönelik" ve "insana yönelik" olarak ayrı ayrı puanlarının frekans ve yüzde dağılımları verilmiş ve aritmetik ortalamaların yardımıyla da veriler yorumlanmıştır. Yöneticilerin liderlik yönelimlerinin demografik özelliklerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ise istatistiksel önemlilik testleri ile analiz edilmiştir. İstatistiksel önemlilik testleri parametrik ve parametrik olmayan testler şeklinde iki guruba ayrılmaktadır. Parametrik testler (t-testi ve varyans analizi); verilerin nicel özellik taşıması, normal dağılım göstermesi,



Şekil 1. İnsana ve göreve yönelik liderlik yönelimi diagramı
Kaynak: Luthans, 1992: 340.

varyansların homojen olması ve her bir gruptaki denek sayısının yeterli olması durumunda uygulanmaktadır. Söz konusu bu koşulların yerine gelmemesi durumunda ise parametrik olmayan testlere başvurulmaktadır (Ural ve Kılıç 2005). Bu bilgiler doğrultusunda; parametrik testlerden bağımsız örneklem t-testi (independent samples t-test) iki grupta olan cinsiyet, turizm eğitimi alıp-almama, yöneticiliğe ilk şu anda çalıştığı kurumda başlayıp-başlamama ve liderlik eğitimi alıp-almama değişkenleri için ve Anova testi (One-Way Anova) ise iki gruptan fazla grupta olan eğitim durumu, yaş ve yöneticilik kıdemi değişkenleri için kullanılmıştır. Yapılan Anova testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunursa; farklılığın nereden ya da hangi gruplardan kaynaklandığını gösterebilmek için ise post-hoc testlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çok sayıdaki post-hoc karşılaştırma testleri arasında Bonferroni, Duncan, Tukey ve Scheffe gibi testler en sık kullanılanlardır (Ağargün 1999). Bu testler içerisinde istatistikçiler tarafından en çok Tukey testi tavsiye edilmektedir (Özbek ve Öztürk 2003). Bu doğrultuda araştırmada Tukey testi kullanılmıştır. Diğer taraftan, yönetsel pozisyon değişkeni ise, iki gruptan fazla grupta olmasına rağmen her bir gruptaki denek sayısının yetersizliği sebebi ile parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis H Testi ile analiz edilmiştir.

Ön Uygulama

Ankette yer alması muhtemel hatalardan kaçınmak amacıyla bir ön uygulama yapılmıştır. Anketin ön uygulaması hem birkaç akademisyenle görüşülerek hem de 1 Ocak 2005 ve 8 Ocak 2005 tarihleri arasında İstanbul ili Taksim merkezinde bulunan 3 otel işletmesindeki toplam 15 yönetici ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Görüşülen otel yöneticilerinde üst düzey yönetici olmaları dışında herhangi bir kriter dikkate alınmamıştır. Yapılan ön uygulama sonucunda yöneticilerden gelen görüşlerden hareketle, 4 soruda kullanılan kelimelerde değişiklik yapılmış ve 1 soru da tamamıyla değiştirilerek farklı bir biçimde sorulmuştur. Ayrıca, yöneticilerin isteği üzerine anket formunun ilk bölümü içerisinde geçen "grup" kavramını tanımlayan bir açıklama, anket formuna eklenmiştir. Böylece, anket formu daha geçerli ve anlaşılır hale getirilmiştir. Anketin güvenilirliğini ölçmek için ise, cronbach's alpha yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda alpha değeri 0,8276 olarak hesaplanmış ve bu değer Nunnally'nin (1967) bir araştırma için belirttiği 0,8 düzeyinin üzerinde olduğu görülmüştür.

Araştırmanın Uygulanması ve Sınırlılıkları

Araştırma 2005 yılı Şubat ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenen yöneticilerin görev yaptıkları İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin sayısı; Şubat 2005 itibarı ile 27 olarak tespit edilmiştir (Travelguide 2005; Turrob 2005). Ana kütleli oluşturacak otel işletmeleri yöneticilerinin sayısının belirlenmesinde ise otel işletmelerindeki yönetsel pozisyonlar esas alınmıştır. Buna göre, beş yıldızlı bir otel işletmesinde, 1 genel müdür, 2 genel müdür yardımcısı ve 11 departman müdürü olmak üzere toplam 14 (Şener, 1997) üst düzey yöneticinin görev yaptığı varsayılmaktadır. Araştırmanın uygulama sürecinde bir otel işletmesinin faaliyetini durdurmuş olması ve iki işletmenin de anket uygulamasını kabul etmemesinden dolayı anket çalışması İstanbul'daki 24 adet beş yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Anket uygulamasında şu yol izlenmiştir: her bir otel işletmesinin üst düzey yöneticilerine uygulanmak üzere yukarıda belirtildiği gibi 14 adet anket formu oluşturulmuştur. Ancak işletmelerle yapılan görüşmeler sonucunda, işletmelerin kabul ettiği sayıdaki anket formunun, söz konusu otel işletmelerindeki insan kaynakları müdürü ya da önbüro müdürü yardımıyla dağıtılması sağlanmıştır. Bir hafta süre sonra anket formlarını toplamak üzere aynı işletmelere gidilmiş ve yapılan bu ilk tur toplama işlemi sonucunda 20 otel işletmesindeki anketler geri toplanabilmiştir. Anket formları verilen süre içinde doldurulmayan diğer 4 otel işletmesine istekleri üzerine bir hafta süre daha verilmiştir. Bu süre sonunda yapılan ikinci tur toplama işlemi sonucunda 2 otel işletmesindeki anketler daha toplanabilmiştir. Geriye kalan diğer 2 otel işletmesi ise zaman kısıtlılığı ve yoğunluk nedeniyle verilen anketleri dolduramayacaklarını belirterek iade etmişlerdir. Sonuçta, söz konusu otel işletmelerindeki insan kaynakları müdürü veya önbüro müdürü yardımıyla dağıtılan toplam 213 anketten 164'ü geri dönmüş ve anketlerin geri dönüş oranı %76,9 olarak gerçekleşmiştir.

Çalışma ile ilgili bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Öncelikle yöneticilerin birer lider olup olmadıklarının saptanamaması ve dolayısıyla araştırmaya katılan her bir yöneticinin aynı zamanda birer lider olarak kabul edilmesi, araştırmanın en önemli sınırlılığıdır. Araştırmanın dikkat çeken diğer bir sınırlılığı ise, çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan en iyi liderlik yöneliminin insana yönelik ya da göreve yönelik olma olarak kesin bir belirlemeye gidilmemesidir. Araştırma, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırmanın yapıldığı

süre içinde görev yapan üst düzey yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır. Ayrıca, zaman ve maddi olanaklar uygulamayı sınırlandırıcı faktörler olarak rol oynamıştır. Çalışma ile ilgili belirtilmesi gereken diğer bir önemli husus ise, çalışmanın İstanbul ili sınırlı kalmasıdır.

ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLANMASI

Örnekleme İlişkin Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1'e göre, ankete katılan yöneticilerin, çoğunluğu erkek (%62,2) ve lisans (%66,5) mezunudur. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları dikkate alındığında yarısından fazlasının (%53,7) 35 yaş altında olduğu belirlenmiştir. Turizm eğitimi alıp almama bakımından yöneticiler eşit bir dağılım (%50) gösterirken, yöneticilik kıdemleri göz önünde tutulduğunda, çoğunluğun (%39,6) 2-4 yıl arası

Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları

Demografik Özellikler	Frekans	%	
Cinsiyet	Erkek	102	62,2
	Kadın	62	37,8
Eğitim Durumu	Lise	31	18,9
	Lisans	109	66,5
	Lisansüstü	24	14,6
Yaş	26-35	88	53,7
	36-45	50	30,5
	46-60	26	15,9
Turizm ve otelcilik eğitimi	Hayır	82	50
	Evet	82	50
Yönetimsel pozisyon	Genel Müdür	3	1,8
	Genel Müdür Yard.	3	1,8
	İnsan Kayn. Müd.	19	11,6
	Mali İşler Müdürü	16	9,6
	Önbüro Müdürü	22	13,4
	Teknik Müdür	19	11,6
	Satış ve Paz. Müd.	17	10,4
	Halkla İliş. Müd.	10	6,1
	Yiyecek&İçecek Müd.	15	9,1
	Kat Hizmetleri Müd	14	8,5
	Satın Alma Müdürü	9	5,5
Yöneticilik kıdemi	0-1 yıl	11	6,7
	2-4 yıl	65	39,6
	5-7 yıl	46	28,0
	8 yıl ve üstü	42	25,6
Yöneticiliğe ilk şu anda çalıştığı kurumda başlama	Hayır	100	61,0
	Evet	64	39,0
Liderlik eğitimi	Hayır	68	41,5
	Evet	96	58,5

Tablo 2. Katılımcıların göreve yönelik puanlarının frekans ve yüzde dağılımı ile aritmetik ortalaması

Göreve Yönelik Puan	F	%	Ort.
0	-	-	13,7
1	-	-	
2	-	-	
3	-	-	
4	-	-	
5	3	1,8	
6	1	0,6	
7	2	1,2	
8	5	3,0	
9	2	1,2	
10	9	5,5	
11	14	8,5	
12	14	8,5	
13	13	7,9	
14	17	10,4	
15	33	20,1	
16	26	15,9	
17	10	6,1	
18	15	9,1	
19	-	-	
20	-	-	
Toplam	164	100	

kıdeme sahip olduğu tespit edilmiştir. Yönetimsel pozisyon açısından bakıldığında, en fazla önbüro müdürü (%13,4) konumundaki yöneticilerin katılımının sağlandığı görülmektedir. Yine, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%61), yöneticilik kariyerlerine ilk olarak farklı işletmelerde başladıkları ve liderlik eğitimi alanların (%58,5) ise olmayanlara oranla daha fazla olduğu saptanmıştır.

Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirmeler

Otel işletmeleri yöneticilerinin "göreve yönelik" ve "insana yönelik" boyutlardaki liderlik yönelimlerini belirleyebilmek için yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2 ve Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 2'deki sonuçlara bakıldığında, yöneticilerin göreve yönelik boyuttaki ölçülen en düşük puanı 5, en yüksek puanı ise 18 olarak gerçekleşmiştir. Çok düşük (0 ve 0'a yakın) ile çok yüksek (20 ve 19) puan alan yönetici olmadığı saptanmıştır. Dağılımına genel olarak bakıldığında zaman, çoğunluğun orta değerlerde toplandığı görülmektedir. Yöneticilerin göreve yönelik ölçülen puanlarının aritmetik ortalaması ise 13,7 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, orta seviyede bir göreve yönelimi göstermekle birlikte yüksek göreve yöneliklik seviyesine nispeten yakındır. Tablo 3'deki bulgulara göre ise, araştırmaya katılan yöneticilerin insana yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinde; ölçülen en düşük puan 1, en

Tablo 3. Katılımcıların insana yönelik puanlarının frekans ve yüzde dağılımı ile aritmetik ortalaması

İnsana Yönelik Puan	F	%	Ort.
0	-	-	7,08
1	5	3,0	
2	3	1,8	
3	9	5,5	
4	15	9,1	
5	19	11,6	
6	15	9,1	
7	16	9,8	
8	28	17,1	
9	19	11,6	
10	18	11,0	
11	12	7,3	
12	5	3,0	
13	-	-	
14	-	-	
15	-	-	
Toplam	164	100	

yüksek puan 12 olarak gerçekleşmiştir. Dağılımına genel olarak bakıldığı zaman, çoğunluğun orta değerlerde toplandığı, en düşük ve en yüksek değerlere gidildikçe dağılımın düştüğü görülmektedir. Yöneticilerin insana yönelik ölçülen puanlarının aritmetik ortalaması ise 7,08 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgulara göre, yöneticilerin çoğunluğunun (%59,8) orta seviyede görev yönelimi gösterdikleri söylenebilir. Diğer ilginç bir bulgu ise, yöneticilerin insana yönelik puanlarına göre, yüksek seviyede insan yönelimini ölçen puanların hiçbir yönetici tarafından alınmadığıdır.

Ankete katılan yöneticilerin liderlik yönelimlerini genel olarak değerlendirecek olursak; her iki boyuta ilişkin ölçülen aritmetik ortalamalara da yansıdığı üzere, yöneticilerin insana yönelik ($\bar{x}=7,08$) olmadan çok göreve yönelik ($\bar{x}=13,7$) bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Emek faktörünün oldukça yoğun ve önemli olduğu otel işletmelerindeki yöneticilerin insana yönelik eğilimlerinin neredeyse düşük seviyeye yakın çıkması oldukça düşündürücüdür. Bu sonuç, hizmet işletmelerindeki işgören devir hızının yüksekliği, yöneticilerin insan odaklı olmayan düşünce yapıları, yönetici devir hızının yüksekliği, düşük ücretler ve yoğun çalışma koşulları gibi nedenlerden kaynaklanmış olabilir. Diğer taraftan, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin göreve yönelik liderlik yöneliminde olmaları, hizmet sektörünün önemli özelliklerinden biri olan, yapılan işin belirli bir zamanda ve belirli bir yerde yapılması zorunluluğuyla açıklanabilir. Ayrıca işletmeleri sürekli rekabet etmeye ve buna yönelik stratejiler geliştirmeye zorlayan koşullar, yöneticilerin, öncelikle örgütsel etkinliği hedeflemelerine neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, sert

ve zorlu rekabet ortamı, özellikle otel işletmeleri gibi hizmet üreten işletmelerin kısa vadede başarılı olmalarını, doluluk oranı ve satış karı gibi rakamsal başarı düzeylerine, en etkin ve kısa yoldan ulaşmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk nedeniyle de otel yöneticilerinin tutumlarında insandan daha çok göreve yönelme eğilimleri baskın çıkmış olabilir. Bu sonuç örgütsel düzeyde yüksek verimliliğin hedeflendiğinin bir göstergesi olması bakımından işletme için olumlu bir gelişme olarak sayılabilir.

Tablo 4'de, yöneticilerin insana yönelik ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin yöneticilerin demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları verilmiştir. Tablo 4'deki sonuçlara göre, yöneticilerin insana yönelik ($t=2,98$ ve $p=0,003<0,05$) ve göreve yönelik ($t=2,51$ ve $p=0,013<0,05$) liderlik yönelimleri cinsiyetleri bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli (anlamlı) bir farklılık göstermiştir. Aritmetik ortalamalara dikkat edildiğinde; bayan yöneticilerin hem insana yönelik ($\bar{x}=6,29$) hem de göreve yönelik ($\bar{x}=13,0$) olma boyutlarında, bay yöneticilere oranla (insana yönelik: $\bar{x}=7,56$; göreve yönelik: $\bar{x}=14,2$) daha düşük puanlar elde ettikleri görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak yöneticilerin cinsiyetlerine bağlı olarak hem insana hem de göreve yönelik olmalarının farklılık gösterdiğini söyleyebilmek mümkündür. Özellikle bayan yöneticilerin her iki boyuta ilişkin yönelimlerinin bay yöneticilere oranla düşük çıkması onların, hem görevlerin planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesinde hem de takım ruhu oluşturma, güven ortamı yaratma, astlarının fikirlerini alma ve onlarla yakın ilişkiler kurma bakımından yetersiz kalmalarıyla açıklanabilir. Diğer taraftan bu bulgular, daha önceden yapılmış farklı çalışmalardan elde edilen bulguları desteklemektedir. Örneğin, Yüksel ve Akoğlan (1998) ve Kozak (1997) yaptıkları araştırmalarda, bayan yöneticilerin insana ve göreve yönelik olmaya aynı derecede önem verdiklerini saptamıştır. Sadullah (1997) ise yaptığı araştırma sonucunda, cinsiyet ile insana yönelik olma ve göreve yönelik olma arasında bir ilişki bulamamıştır. Diğer bir ifadeyle, insana yönelik ya da göreve yönelik olma cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Ayrıca Acar öğrencilerin liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik olarak yaptığı araştırma sonucunda, bayan ve bay öğrencilerin göreve ve insana yönelimlerinde bir farklılık olmadığını saptamıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin göreve yönelik boyuttaki ($t=3,10$ ve $p=0,002<0,05$) liderlik yönelimlerinde, turizm ve otelcilik eğitimi alıp almamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli (an-

Tablo 4. Katılımcıların insana yönelik ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t testi sonuçları

Demografik Özellik		Liderlik Yönelimi	N	Ort. ()	s.s.	s.d.	t	p
Cinsiyet	Erkek	İnsana Yönelik	102	7,56	2,56	162	2,98	0,003*
	Kadın		62	6,29	2,80			
	Erkek	Göreve Yönelik	102	14,2	2,77	162	2,51	0,013*
	Kadın		62	13,0	3,14			
Turizm Eğitimi	Evet	İnsana Yönelik	82	7,32	2,90	162	1,14	0,25
	Hayır		82	6,84	2,52			
	Evet	Göreve Yönelik	82	14,5	2,76	162	3,10	0,002*
	Hayır		82	13,0	3,00			
Yöneticilik İlk Şuandaki Kurumda	Evet	İnsana Yönelik	64	6,67	2,85	162	1,56	0,12
	Hayır		100	7,35	2,61			
	Evet	Göreve Yönelik	64	14,1	2,69	162	1,12	0,26
	Hayır		100	13,5	3,12			
Liderlik Eğitimi	Evet	İnsana Yönelik	96	7,98	2,69	162	5,49	0,000*
	Hayır		68	5,80	2,20			
	Evet	Göreve Yönelik	96	13,9	2,91	162	0,71	0,47
	Hayır		68	13,6	3,04			

* p<0,05

lamalı bir farklılık tespit edilirken; insana yönelik boyuttaki ($t=1,14$ ve $p=0,25>0,05$) liderlik yönelimlerinde, anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Tablo 4'deki ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, göreve yönelik olma boyutunda; turizm ve otelcilik eğitimi alan yöneticilerin ($\bar{x}=14,5$), turizm ve otelcilik eğitimi almayan yöneticilere ($\bar{x}=13,0$) oranla puanları biraz daha yüksektir. Bu veriler turizm ve otelcilik eğitimi aldıkça, yöneticilerin göreve yönelimlerinin arttığını göstermektedir. Otel işletmeleri yöneticileri aldıkları turizm eğitimi ile birlikte hizmet sektörünün gereklerini ve özelliklerini özümserler. Bu doğrultuda, yukarıda da belirtildiği gibi hizmetin belirli bir zamanda ve belirli bir yerde yapılmasının gerekliliği ve diğer farklı özellikleri yöneticilerin göreve yönelik bir eğilim göstermelerinde baskın çıkmış olabilir. Ancak, bu bulgular, Yüksel ve Akoğlan (1998)'in otel işletmelerinde görev yapan bayan yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmayla örtüşmemektedir. Yüksel ve Akoğlan yaptıkları araştırma sonucunda, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin turizm eğitimi aldıkça göreve yönelimlerinin düştüğünü belirlemiştir.

Otel işletmelerindeki yöneticilerin insana yönelik ($t=5,49$ ve $p=0,000<0,05$) liderlik yönelimlerinde, liderlik eğitimi alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilirken; göreve yönelik boyuttaki ($t=0,71$ ve $p=0,47>0,05$) liderlik yönelimlerinde, anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Aritmetik ortalamalara da yansıdığı üzere, yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almamalarına göre farklılık bu-

lunan insana yönelik liderlik yöneliminde; liderlik eğitimi alan ($\bar{x}=7,98$) yöneticilerin, liderlik eğitimi almayanlara ($\bar{x}=5,80$) oranla puanları daha yüksektir. Bu bulgular, otel yöneticilerinin liderlik üzerine aldıkları eğitimler sonucunda, onları takip eden astları olmadan liderlik yapamayacaklarını bilmeleriyle ve yönlendirme, motive etme ve belirli bir amaca doğru beraber çalıştığı astlarını sürükleme gibi süreçlerin sonucunda, onların liderliklerinin ortaya çıkacağı farkında olmalarıyla yorumlanabilir. Dolayısıyla yöneticilerin, astları olmadan liderlik yapmalarının gerekli olmadığını bilmeleri, onları daha çok insana yönelik olmaya eğilim göstermelerinde baskın çıkmış olabilir. Diğer taraftan, yapılan t testi sonucunda, yöneticilerin insana yönelik ($t=1,56$ ve $p=0,12>0,05$) ve göreve yönelik ($t=1,12$ ve $p=0,26>0,05$) liderlik yönelimlerinde, yöneticiliğe ilk olarak şu anda çalıştıkları işletmede başlayıp başlamamaları itibarı ile anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5'de, yöneticilerin insana yönelik ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Tablo 5'deki sonuçlardan, yöneticilerin insana yönelik ($F=6,95$ ve $p=0,001<0,05$) ve göreve yönelik ($F=5,11$ ve $p=0,007<0,05$) liderlik yönelimlerinde, eğitim durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli (anlamlı) bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Yapılan Tukey testi sonucunda söz konusu bu farkın, insana yönelik olma boyutunda, lise ($\bar{x}=6,06$) ile lisansüstü ($\bar{x}=8,70$) ve lisans ($\bar{x}=7,01$) ile lisansüs-

tü ($\bar{x}=8,70$) eğitim düzeylerine sahip yöneticilerden; göreve yönelik olma boyutunda ise, yine lise ($\bar{x}=13,4$) ile lisansüstü ($\bar{x}=15,5$) ve lisans ($\bar{x}=13,5$) ile lisansüstü ($\bar{x}=15,5$) eğitim düzeylerine sahip yöneticilerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça hem insana hem de göreve yönelik liderlik yönelimlerinin arttığını göstermektedir. Araştırma sonucunda ulaşılan bu sonuç, otel yöneticilerinin aldıkları eğitim seviyesine bağlı olarak, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için hem takım ruhunun oluşturulması, güven ortamının sağlanması ve astların motive edilmesi gibi insana yönelik, hem de karar alma, yapılacak işlerin planlaması, yürütülmesi ve denetlenmesi gibi göreve yönelik faaliyetlere daha çok önem verdikleriyle açıklanabilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin insana yönelik boyuttaki ($F=3,61$ ve $p=0,02<0,05$) liderlik yönelimlerinde, yaşları bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilirken; göreve yönelik boyuttaki ($F=1,89$ ve $p=0,15>0,05$) liderlik yönelimlerinde, anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (Tablo 5). Yapılan Tukey testi sonucunda, söz konusu farkın 26-35 ile 46-60 yaş grupları arasında olduğu anlaşılmıştır. Buna göre; 46-60 arası yaş grubundaki yöneticilerin ($\bar{x}=7,86$), 26-35 arası yaş grubundaki yöneticilere ($\bar{x}=6,56$) oranla insana yöneliklik boyutunda daha yüksek bir eğilim gösterdikleri görülmekte-

dir. Bu sonuç, yöneticilerin yaşları ilerledikçe insana yönelik liderlik yönelimlerinin olgunlaşma, iyi iletişim kurma ve deneyim gibi faktörlerin etkisiyle arttığını ortaya koymaktadır. Nitekim, yaşın liderlik üzerindeki etkisini inceleyen çeşitli araştırmalar (Bello 2001; Yousef 1998; Menon ve Akhilesh 1994; Zenger ve Lawrance 1989; Blyton 1984), yaşları 40 üzerinde olan yöneticilerin insan ilişkilerine daha fazla önem verdiklerini ortaya koymuştur (Arıcı 2002). Ayrıca, Akdoğan (1997)'nin Kayseri'deki 100 işletmeden 300 yönetici üzerine yaptığı araştırma sonucunda, 50 yaş üstünde bulunan yöneticilerin insana ve göreve yönelik olma boyutunda yüksek bir yönelim gösterdikleri saptanmıştır.

Yöneticilerin insana yönelik ($F=3,47$ ve $p=0,01<0,05$) ve göreve yönelik ($F=4,86$ ve $p=0,000<0,05$) liderlik yönelimlerinde, yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Yapılan Tukey testi sonucunda söz konusu bu farkın, insana yönelik olma boyutunda, 0-1 yıl ($\bar{x}=5,45$) ile 5-7 yıl ($\bar{x}=7,42$) ve 0-1 yıl ($\bar{x}=5,45$) ile 8 yıl ve üstü ($\bar{x}=7,82$) yöneticilik kıdemine sahip yöneticilerden; göreve yönelik olma boyutunda ise, 0-1 yıl ($\bar{x}=12,1$) ile 8 yıl ve üstü ($\bar{x}=14,6$), 2-4 yıl ($\bar{x}=13,0$) ile 5-7 yıl ($\bar{x}=14,4$) ve 2-4 yıl ($\bar{x}=13,0$) ile 8 yıl ve üstü ($\bar{x}=14,6$) yöneticilik kıdemine sahip yöneticilerden kaynaklandığı anlaşılmıştır. Görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticilerin hem insana yönelik hem de göreve

Tablo 5. Katılımcıların insana yönelik ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları

Demografik Özellik	Liderlik Yönelimi	N	Ort. ()	s.s.	s.d.	F	p	Tukey Testi
Eğitim Durumu	1-Lise	31	6,06	2,46				
	2-Lisans	109	7,01	2,82	2	6,95	0,001*	1-3,
	3-Lisansüstü	24	8,70	1,73				
	1-Lise	31	13,4	2,47				
	2-Lisans	109	13,5	3,10				
Yaş	3-Lisansüstü	24	15,5	2,32	2	5,11	0,007*	1-3, 2-3
	a.26-35	88	6,56	2,95				
	b.36-45	50	7,60	2,25				
	c.46-60	26	7,84	2,41	2	3,61	0,02*	a-c
	a.26-35	88	13,6	2,95				
	b.36-45	50	14,3	2,84				
Yöneticilik Kıdemi	c.46-60	26	13,0	3,13	2	1,89	0,15	-
	a.0-1 yıl	11	5,45	2,69				
	b.2-4 yıl	65	6,61	2,82				
	c.5-7 yıl	46	7,42	2,26	3	3,47	0,01*	a-c, a-d
	d.8 yıl-üstü	42	7,82	2,74				
	a.0-1 yıl	11	12,1	4,28				
	b.2-4 yıl	65	13,0	3,20				
	c.5-7 yıl	46	14,4	2,08	3	4,86	0,000*	a-d, b-c b-d
d.8 yıl-üstü	42	14,6	2,67					

* $p<0,05$

ve yönelik boyuttaki liderlik yönelimleri, yöneticilerin kıdemleri arttıkça, kazandıkları iş deneyimi, gelişen insan ilişkileri ve iletişim yetenekleri gibi faktörlerin etkisiyle artmaktadır. Nitekim Yüksel ve Akoğlan (1998) bayan yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmayla, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin kariyerlerinin ilk yıllarında daha çok işe yönelik bir yönelim gösterdiğini ancak ilerleyen yıllarda işe yönelik ve göreve yönelik olma yönünde, liderlik yönelimlerinin dengelendiğini ortaya koymuştur.

Tablo 6'da, yöneticilerin insana yönelik ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin yöneticilerin yönetsel pozisyonları bakımından karşılaştırılmasına ilişkin yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları verilmiştir. Tablo 6'daki sonuçlara bakıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin insana yönelik ($X^2=30,3$ ve $p=0,000<0,05$) boyuttaki liderlik yönelimlerinde, pozisyonları bakımından önemli (anlamlı) bir farklılık olduğu görülmektedir. Verilen sıra değerlerine bakıldığında, en yüksek değer in önbüro müdürüne (98,20), en düşük değer in ise halkla ilişkiler müdürüne (27,40) ait olduğu görülmektedir. Tablo 6'daki bulgulara göre önbüro, insan kaynakları ve yiyecek&içecek müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğer yöneticilere oranla "insana yönelik" liderlik yönelimi boyutunda daha yüksek puanlar

elde ettikleri söylenebilir. Bu sonuçlardan özellikle halkla ilişkiler müdürüne ilişkin değerlerin bu kadar düşük çıkması beklenmeyen bir sonuçtur. Büyük otel işletmelerinin organizasyon yapılarına baktığımız zaman (Şener, 1997: 207), halkla ilişkiler departmanı altında halkla ilişkiler müdürüne bağlı çok az ya da hiçbir çalışanın olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla halkla ilişkiler müdürünün insana yönelik liderlik yönelimini benimsememiş olması doğal bir sonuç olarak kabul edilebilir.

Tablo 6'yı buraya yerleştiriniz

Yine, Tablo 6'daki sunulan bulgulara göre, yöneticilerin göreve yönelik ($X^2=44,4$ ve $p=0,000<0,05$) boyuttaki liderlik yönelimlerinde, pozisyonları bakımından önemli (anlamlı) bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen sıra değerlerine bakıldığında, en yüksek değer in yiyecek&içecek müdürüne (122,4), en düşük değer in ise mali işler müdürüne (51,41) ait olduğu görülmektedir. Tablo 6'daki bulgular, yiyecek&içecek, önbüro, halkla ilişkiler ve güvenlik müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğer yöneticilere oranla "göreve yönelik" liderlik yönelimi boyutunda daha yüksek puanlar elde ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Göreve yönelik olma boyutunda elde edilen puanlara baktığımız zaman, halkla ilişkiler müdürünün en yüksek ikinci değeri elde ettiği gö-

Tablo 6. Katılımcıların insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin yöneticilik kıdemlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan Kruskal-Wallis h testi sonuçları

Liderlik Yönelimi	Yönetmel Pozisyon	N	Sıra Değeri	X^2	p
İnsana Yönelik	Genel Müdür	3	62,83	30,3	0,000*
	Genel Müdür Yard.	3	29,50		
	İnsan Kaynakları Mü	19	97,61		
	Mali İşler Müdürü	16	93,97		
	Önbüro Müdürü	22	98,20		
	Teknik Müdür	19	76,11		
	Satış ve Paz. Müdürü	17	88,85		
	Halkla İlişkiler Müd.	10	27,40		
	Yiyecek&İçecek Mü	15	95,77		
	Kat Hizmetleri Müd.	14	55,36		
	Satın Alma Müdürü	9	83,06		
Güvenlik Müdürü	12	93,25			
Göreve Yönelik	Genel Müdür	3	88,67	44,4	0,000*
	Genel Müdür Yard.	3	54,00		
	İnsan Kaynakları Mü	19	56,71		
	Mali İşler Müdürü	16	51,41		
	Önbüro Müdürü	22	112,2		
	Teknik Müdür	19	77,13		
	Satış ve Paz. Müdürü	17	64,56		
	Halkla İlişkiler Müd.	10	103,4		
	Yiyecek&İçecek Mü	15	122,4		
	Kat Hizmetleri Müd.	14	65,57		
	Satın Alma Müdürü	9	67,61		
Güvenlik Müdürü	12	102,7			

* $p<0,05$

rılmektedir. Bu sonuç, halkla ilişkiler müdürünün kendine bağlı fazla çalışanı olmaması nedeniyle göreve yönelik bir yönelim sahip olmasıyla açıklanabilir. Yiyecek&içecek ve önbüro departmanı yöneticilerinin göreve yönelik bir eğilim göstermesi, yine hizmetin belirli bir zamanda ve belirli bir yerde yapılması zorunluluğundan kaynaklanmış olabilir. Güvenlik departmanı yöneticilerinin göreve yönelik olması ise yaptıkları işlerin daha kesin sınırlarla belirlenmiş olması ve buna bağlı olarak yapılacak işlerin planlanması, yürütülmesi ve denetlenmesinin gerekliliği ile açıklanabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz ve geleceğin örgütlerinde daha fazla yoğunlukta liderliğe gereksinim duyulacaktır. Örgütlerin etkin bir liderliğe sahip olmadan, yalnızca mevcut sistemi korumak ya da riski en az düzeye indirerek örgütsel faaliyeti devam ettirmeyi amaçlayan yönetim anlayışı ile karşılaşılan değişim ortamında uzun süre varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün bulunmamaktadır. Bu nedenle de lider ve liderlik olguları her zamankinden daha fazla ilgi görmektedir (Tengilimoğlu 2005).

Hizmet sektörü içerisinde önemli bir yeri olan otel işletmelerinde en önemli husus insanın insana hizmet etmesidir. Bu açıdan bakıldığında, otel müşterilerine en iyi hizmeti verecek olan astın, hem motivasyon ve moral düzeyinin hem de işine yönelik eğilimlerinin yüksek tutulması oldukça önemlidir. Bunu sağlamak ise ancak etkin ve verimli bir lider-yönetici sayesinde olabilir. Bu bakımdan liderlik, özellikle otel işletmelerinde daha da ön plana çıkmaktadır.

Bu çerçevede, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yapılan bu çalışmada, yöneticilerin insana yönelik ve göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinin ne düzeyde olduğu ve yine yöneticilerin demografik özelliklerine göre liderlik yönelimlerinin farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla hazırlanan çalışma için elde edilen anketlerin oranı, bu konu ile ilgili olarak, daha önceden anket tekniği kullanılarak yapılan çalışmalardan (Worsfold 1989; Kozak (1997); Yüksel ve Akoğlan (1998); Masry, Kattara ve Demerdash 2004) kayda değer düzeyde yüksektir. Bu nedenle, araştırma sonucunda elde edilen bulgularla, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik yönelimlerinin belirlenmesi ve değişkenler arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması konusunda daha belirgin sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir. Nitekim yapılan araştırma sonucunda elde edilen bu bulgular, Worsfold'un ve kısmen de Masry, Kattara

ve Demerdash'ın yaptığı araştırmalar sonucunda elde edilen bulgularla karşılaştırıldığında, birbirine örtüştüğü görülmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin genelde göreve yönelik liderlik tarzını benimsedikleri ifade edilebilir. Diğer taraftan, demografik özelliklere göre yöneticilerin liderlik yöneliminin farklılaşp farklılaşmadığına yönelik elde edilen cinsiyet, turizm ve otelcilik eğitimi ve yöneticilik kademine ilişkin bulguların Yüksel ve Akoğlan (1998) ve Kozak'ın (1997) yaptığı araştırmalardaki bulgularla örtüşmediği saptanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguları maddeler halinde özetlersek;

- otel işletmeleri yöneticilerinin göreve yönelik boyuttaki yönelimleri insana yönelik boyuttaki yönelimlerine oranla daha yüksektir.
- bay yöneticiler her iki liderlik yönelimi boyutunda da bayan yöneticilere oranla daha yüksek bir yönelim göstermişlerdir.
- otel işletmeleri yöneticilerinin eğitim düzeyleri arttıkça, her iki boyuta ilişkin liderlik yönelimleri artmaktadır.
- yöneticilerin yaşları ilerledikçe göreve yönelik liderlik yönelimleri değişmezken, insana yönelik liderlik yönelimleri artmaktadır.
- turizm ve otelcilik eğitimi alan yöneticiler, insana yönelik boyutta bir farklılık göstermezken, göreve yönelik liderlik yönelimleri turizm ve otelcilik eğitimi almayanlara oranla daha yüksektir.
- yönetsel pozisyon bakımından insana yönelik boyutta önbüro ve insan kaynakları müdürü, göreve yönelik boyutta ise yiyecek&içecek ve önbüro müdürü en yüksek yönelimleri göstermiştir.
- otel işletmeleri yöneticilerinin, yöneticilik kademeleri arttıkça her iki boyuta ilişkin liderlik yönelimlerinin artmaktadır.
- yöneticiliğe ilk olarak şu anda çalıştıkları kurumda başlayıp başlamamaları bakımından yöneticilerin her iki boyuttaki liderlik yönelimleri değişmemektedir.
- liderlik eğitimi alan yöneticiler, göreve yönelik boyutta bir farklılık göstermezken, liderlik eğitimi aldıkça daha çok insana yönelik bir liderlik yönelimi göstermektedir.

Yöneticilerin daha çok göreve yönelik liderliği benimsemeleri, özellikle örgütsel düzeyde yüksek verimliliğin hedeflendiğinin bir göstergesi olması açısından, işletme için olumlu bir gelişme olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan, otel işletmeleri gibi hizmet üreten ve temeli insana dayalı işletmelerde, başarı ve devamlılık, büyük ölçüde çalışanların ve-

rimliliğine ve kalitesine bağlıdır. Kaliteli bir hizmet sunabilmenin temelinde ise çalışanın moral düzeyinin yüksek olması yatmaktadır. Diğer bir anlamıyla, çalışanların moral ve motivasyonu ne kadar yüksek olursa, hedeflenen amaçlara ulaşılmasında gösterecekleri çaba ve performans da, o düzeyde artacaktır. Bunu sağlayacak olan da otel yöneticisidir. Dolayısıyla, otel yöneticilerine çok düşük seviyede olan insana yönelik liderlik yönelimlerini yükseltmeleri tavsiye edilmektedir.

Diğer taraftan, turizm sektörü içerisinde bulunan farklı işletme türlerinde, hiyerarşik yapı içindeki farklı örgütsel kademelerde, farklı ölçekteki otel işletmelerinde ve farklı evren ve alanlarda bu konu ile ilgili araştırmaların yapılması, karşılaştırma olanağı sağlaması açısından faydalı olacaktır. Ayrıca, bundan sonra yapılacak çalışmalarda; yöneticilerin liderlik yönelimleri ile etkinlik düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması, çalışanların görüşlerine başvurularak yöneticilerin liderlik yönelimlerine göre taşıdıkları özelliklerin belirlenmesi ve yöneticilerin liderlik yönelimleri ile örgütsel başarıya verimlilik arasındaki ilişkinin incelenmesi gibi araştırmaların yapılması literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, T.F. (2001). Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması (*Basılmamış Doktora Tezi*). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdoğan, A.A. (1997). Kayseri'de Özel Sektör İşletmelerinin Yöneticilerinin Yönetimsel Düzey, Eğitim Alanları ve Yaşlarına Göre Liderlik Davranışları, *21.yy. Liderlik Sempozyumu*, İstanbul, Tuzla: Deniz Harp Okulu, 290-295.
- Ağargün, Y.M. (1999). Psikofarmakolojik Araştırmalarda Temel İstatistik, *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 9: 173-180.
- Andriessen, E.J.H. ve Drenth, P.J.D. (1985). Leadership: Theories and Models. P.J.D. Drenth, H. Thierry ve E.J.H. Andriessen (Editörler), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Argon, T. (2004). İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri, *A.İ.B.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (7): 81-98.
- Arıcı, A.E.D. (2002). Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, *Akdeniz Üni.İ.İ.B.F. Dergisi*, 3: 1-20.
- Arnaldo, M.J. (1981). Hotel General Managers: A Profile, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22 (3): 53-56.
- Black, J.S. ve Porter, W.L. (2000). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Brownell, J. (2005). Predicting Leadership: The Assessment Center's Extended Role, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (1): 6-9.
- Burns, M.J. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row Publishers.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1999). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chung-Herrera B.G., Enz, A.C. ve Lankau, M.J. (2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (3):17-25.
- Çiftçi, Y. (2002). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoban, S. (1999). Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki (*Basılmamış Doktora Tezi*). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dann, D. (1990). The Nature of Managerial Work in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 9 (4): 319-334.
- Davis K. (1977). *Human Behaviour at Work: Human Relations and Organizational Behaviour*. 4th. Ed. New York: McGraw Hill Co.
- Donnelly, H.J., Gibson, L.J. ve Ivancevich, M.J. (1998). *Fundamentals of Management*. 10th. Ed. California: McGraw Hill Co.
- Elmuti, D., Minnis, W. ve Abebe, M. (2005). Does Education Have a Role in Developing Leadership Skills? *Management Decision*, 43 (7/8): 1018-1031.
- Erdoğan, E. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üni., İşletme Fakültesi Yayın No:242.
- Feldman, C.D. ve Arnold, J.H. (1993). *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*. McGraw Hill Comp.
- Gazze, P. (30.10.2003). Nerede O Zamane Liderleri?, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp
- Greger, R.K. ve Peterson, S.J. (2000). Leadership Profiles for the New Millennium, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (1): 16-29.
- Güney, S. ve Zel, U. (1997). Özel ve Kamu Sektör Yöneticilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Uygulamalı Bir Araştırma, *21.yy. Liderlik Sempozyumu*, İstanbul, Tuzla: Deniz Harp Okulu, 448-451.
- Haas H. ve Tamarkin B. (1992). *İnsan Lider Doğmaz*. Çev. Sinan Köseoğlu, İstanbul: Beyaz Yayınları
- Hatipoğlu, C. (2003). 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Sakarya: Sakarya Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hennessey, J.T. (1998). Reinventing Government: Does Leadership Make the Difference? *Public Administration Review*, 58 (6): 522-528.
- Howell, M.J. ve Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships-Their Consequences, *Academy of Management Review*, 30 (1): 96-112.
- Kararman S.M. (2004). İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve İşletme Lideri John Welch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi, *Verimlilik Dergisi*, 3: 9-36.
- Kay, C. ve Russette, J. (2000). Hospitality – Management Competencies, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (2): 52-63.

- Kenner, T. ve Isaak, A.M. (2004). Effective Leadership Development in a Civil-Engineering Culture: Finding the Balance-Point Between Experience and Experiment, *Leadership and Management in Engineering*, 4 (3): 105-108.
- Kılınç, İ. (2003). Stratejik Planlama - Finansal Performans İlişkisi ve Dört – Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması (Basılmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kıngır, S. (1995). Malatya'da Kamu ve Özel Sektör İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Vasıfları Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kozak, A. M. (1997). Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları ve Etkinlik Algılamalarının Analizi, *TUGEV - Turizmde Seçme Makaleler*:27, Ocak: 1-27.
- Kozak A.M. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Krill, L. T. ve Carter, I.R. (1997). An Exploration of the Leadership Practice Enabling Others To Act: A Case Study, *Journal of Agricultural Education*, 38 (4): 42-43.
- Leigh, K.A. (2002). Leadership and Aboriginal Reconciliation, *Australian Journal of Social Issues*, 37 (2): 131-152.
- Ley, D.A. (1980). The Effective Manager: Leader or Entrepreneur?, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 21 (3): 66-67.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2004). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Management Development*, 23 (4): 321-338.
- Lopopolo, R.B., Schafer, D.S. ve Nosse, J.L. (2004). Leadership, Administration, Management and Professionalism (LAMP) in Physical Therapy: A Delphi Study, *Physical Therapy*, 84 (2): 137-151.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. 4th Ed., New Jersey: McGraw-Hill.
- Luthar, K.H. (1996). Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic & Democratic Managers' Sex Roles, *Journal of Research*, 35 (5-6): 337-361.
- Manthey, M. (2002). Leadership:A Creative Presence,Creative Nursing, 8 (4): 8-10.
- Masry, E.S., Katara, H. ve Demerdash E.J. (2004). A Comparative Study on Leadership Styles Adopted By General Managers: A Case Study in Egypt, *Anatolia:An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 15 (2): 109-124.
- Nebel, E.E. ve Stearns, G.K. (1977). Leadership in the Hospitality Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 18 (3): 69-76.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill Pub.
- Öner, M. (2005). Uygulama Özürlü Liderlerin Devri Bitti, *Milliyet*, 8 Mayıs 2005: 9.
- Özbek, H. ve Öztürk, A. (2003). Antienflamatuvar Etkinliğin Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler, *Van Tıp Dergisi*, 10 (1): 23-28.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Pittaway, L., Carmouche, R. ve Chell E. (1998). The Way Forward: Leadership Research in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 17: 407-426.
- Powers, F.T. (1979). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. Canada: John Wiley&Sons.
- Ribiere, M.V. ve Sitar, S.A. (2003), Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge-Supporting Culture, *Knowledge Management Research & Practice*, 1: 39-48.
- Sadullah, Ö. (1997). Liderlik Tarzları ve Deniz Harp Okulu Son Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Profili, *21.yy. Liderlik Sempozyumu*, İstanbul, Tuzla: Deniz Harp Okulu, 106-113.
- Shrott, G. (1989). Work Activities of Hotel Managers in Northern Ireland: A Mintzbergian Analysis, *International Journal of Hospitality Management*, 8 (2): 121-130.
- Şener, B. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Geliştirilmiş 2.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tannenbaum, R., Weschler, R.I. ve Massarik F. (1961). *Leadership and Organization: A Behavioural Science Approach*. McGraw Hill Pub.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14): 1-16.
- Testa, R.M. (2001). Hospitality Leaders: Do They Know How Their Employees Feel About Them, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (6): 80-89.
- Türel, F. (2003).Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarının Astların Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TYD, (2003). *Türkiye Turizmi ile İlgili Seçilmiş Veriler-2003*.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayın.
- Usal, A. ve Kuşluvan, Z. (1998). *Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji*. Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Vries, E.R. (2000). When Leaders Have Character: Need for Leadership, Performance, and the Attribution of Leadership, *Journal of Social Behaviour&Personality*, 15 (3): 413-431.
- Waldersee R., Simmons, R. ve Eagleson, G. (1995). Pluralistic Leadership in Service Change Programs: Some Preliminary Findings, *Academy of Management Journal*, 296-300.
- Watkins, E. ve Sheehan, P. (2005). Chain Leaders, *Lodging Hospitality*, 61 (4): 26-32.
- Weathersby, B.G. (1999). Leadership vs Management, *Management Review*, 88 (3): 2-7.
- Werner, I. (1993). *Leadership Skills For Executives*, çev. Vedat Üner, *Liderlik ve Yönetim*. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 1, İstanbul: Rota Yayınları.
- Worsfold, P. (1989). Leadership and Managerial Effectiveness in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 8 (2): 145-155.
- Yüksel, Ö. ve Akoğlan, M. (1998). Managerial Behaviour and Effectiveness Perceptions of Female Managers in the Hospitality Industry, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 9 (1): 19-35.
- www.travelguide.gen.tr, (17.01.2005).
- www.turob.com, (17.01.2005).

Gönderilme tarihi : 24 Ekim 2006
 Birinci düzeltme : 20 Şubat 2006
 İkinci düzeltme : 5 Nisan 2006
 Üçüncü düzeltme : 13 Nisan 2006
 Kabul : 27 Nisan 2006

Arş. Gör. Erkan Taşkıran, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Akçakoca, Düzce
 E-posta: erkan_taskiran@hotmail.com