

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİM BİÇİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA..

Konaklama endüstrisinde yönetim biçimleri: beş yıldızlı oteller üzerinde bir çalışma

DR. BAHAR TANER

Yöneticilerin üzerinde yoğun çaba harcadıkları yönetsel fonksiyonlardan biri de insan kaynağının yönlendirilmesini içeren yöneltme fonksiyonudur. Yöneltme, yöneticinin işgücü ile etkin bir iletişim içinde bulunarak, işletmenin önemli bir üretim girdisini oluşturan, işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yolunda performans göstermek üzere güdülenmesini, ona yol gösterilmesini kapsamaktadır.

Bir işletmenin kaynakları arasında anlaşılması ve yönltilmesi en karmaşık olanı insan kaynağıdır. Buna karşın birçok işletme için işgücü hayati önem taşımaktadır. Özellikle hizmet sektöründeki bir işletmenin verimli çalışmasında işgücünün önemi çok büyüktür.

Günümüzde başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm dünyada, hizmet endüstrileri imalat endüstrilerine kıyasla hızlı bir gelişme içindedir. Hizmet sektörünün kapsamındaki turizm endüstrisinin bir kolu olan ağırlama-konaklama endüstrisi ise özellikle gelişmekte olan ülke ekonomilerinde giderek daha çok ağırlık kazanmaktadır. Emek-yoğun olan bu endüstride, belirli alanlar dışında insan faktörünün bir başka üretim faktörüyle değiştirilmesi olanaksızdır.

Belirli bir becerisi olan veya olmayan çok sayıda kişiye iş imkânı sağlayan konaklama endüstrisindeki işletmelerin en büyük sorunlarından birisi endüstrisinin temel faktörü olan işgücünün verimliliğinin düşük, işten ayrılma oranlarının ise yüksek olmasıdır. Bu endüstride işgücüne yapılan ödemeler işletmelerin giderleri arasında önemli bir yer

tutmaktadır (Worldwide Lodging Industry, 1984, s. 76). Ancak konaklama endüstrisinde ücretler diğer endüstrilere göre düşüktür. Öte yandan endüstride işin ve iş akışının özelliklerinden dolayı çalışanların işte geçirdikleri sürenin bir bölümünün kendi kontrolleri dışında olarak boş geçmesi, talebin günün saatlerine eşit bir dağılım göstermemesi ve olumsuz çalışma şartları gibi nedenlerle işgücünün verimliliği azalmaktadır.

Sözü edilen bütün bu sorunlar karşısında konaklama endüstrisi yöneticileri ne yapmaktadırlar? Bir araştırmada endüstri yöneticilerinin sektördeki niteliksiz işçi bolluğunu ve yüksek işten ayrılma oranlarını benimsedikleri, hatta ücretleri giriş düzeyinde tutmak için bu durumu teşvik ettikleri belirtilmektedir (Hiemestra, 1990, s. 218). Hiemestra'nın araştırmaları daha önceki araştırmaları destekler şekilde konaklama endüstrisinde yöneticilerin idarelerindeki işgücüne ilişkin olarak düşük ücretler, uzun çalışma saatleri ve genelde çalışan kişiyi önemsemez bir felsefe benimsemiş olduklarını ortaya koymaktadır. İşletme giderleri içinde önemli bir yer tutan personel ödemelerinin bu şekilde kontrol edilmesi ise, işten ayrılanların yerine düşük ücretle işe alınan personelin eğitim zorunluluğunun yanı sıra hizmet kalitesinde düşme ve böylelikle işletmenin imajının zedelenmesi riskini de taşımaktadır.

Yönetimin toplumların gelişme düzeyini belirleyen bir faktör olduğu birçok kaynakta belirtilmektedir. Konaklama işletmelerindeki işgücünün de etkin bir performans göstermesinde yönetimin büyük rolü olduğu şüphesizdir.

ABSTRACT

MANAGEMENT STYLES IN THE LODGING INDUSTRY : A STUDY ON FIVE - STAR -HOTELS

Low labor productivity and high labor turnover are among the vital problems that hotels face. The way managers approach their personnel is expected to be quite significant in the process of assuring an effective performance. According to one study, hotel managers seem to exhibit a rather passive attitude towards their labor problems rather than taking active measures, just for the sake of controlling expenses.

In this study, upon the review of literature on management styles in the lodging industry, management styles in five-star-hotels in Turkey are investigated.

Dr. Bahar Taner, Mersin University, Mersin School of Tourism and Hotel Management, Mersin, Turkey.

Yrd. Doç. Dr. Bahar Taner: Lisans; Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü; yüksek lisans, McGill Üniversitesi İşletme Bölümü; doktora, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Programı. Yardımcı doçent (1994); Mersin Üniversitesi Mersin Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda öğretim üyesi.

Yönetim Biçimleri ile İlgili Araştırmalar

Bilinen en eski çağlardan günümüze kadar olan yönetim biçimleri bir uçta otoriter biçimden demokratik biçime ve diğer uçta liberal biçime kadar değişen geniş bir yelpaze görüntüsü vermektedir.

Önderin davranışı ile çalışanlar performansları arasında bir ilgi olmadığına ilişkin araştırmalar 1938'lere, Kurt Lewin ve arkadaşlarının çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Iowa Üniversitesinde yapılan bu çalışmalarda uzun dönemde etkin önderin demokratik önder olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu arada Ohio Eyalat Üniversitesi, Michigan Üniversitesi ve Teksas'ta Robert R. Blake ve Jane Mouton tarafından aynı konuda araştırmalar yapılmıştır. Bahsedilen bu üç araştırmada da önderlik davranışının işe yönelik (*) - yapılanmaya ilgi ve işgörene yönelik (**) -astlara ilgi - boyutları araştırılmıştır.

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesinde başlattığı araştırmalarda verimliliği yüksek ve düşük olan örgütlerde önder davranışları otokratik uçtan demokratik uca kadar gelişen dört ayrı sistem bazında -işe yönelik davranıştan işgörene yönelik davranışa kadar uzanan önder davranışları- incelenmiş, sonuçta verimliliği yüksek olan işletmelerde önderlerin astlarına yakın yönetim uygulamadıkları ve işgörene yönelik davranışları olduğu bulunmuştur (Baysal ve Tekarslan, 1987, s. 149).

Blake ve Mouton'ın geliştirdikleri yönetsel ölçekte ise, yine yöneticinin işe yönelik ve işgörene yönelik davranış-

(*) İşe yönelik olma: Yöneticinin kendisine bağlı grubun faaliyetlerini belirleme ve organize etme derecesinin bir ölçüsüdür.

(**) İşgörene yönelik olma: Yöneticilerin astlarıyla aralarındaki ilişkinin derecesinin bir ölçüsü olup, karşılıklı birbirine güven ve saygı duyma, birbirlerinin ne düşündüklerine önem verme gibi hususları kapsamaktadır.

ları ele alınmakta ve bu davranışların değişik karışımlardan oluşan beş yönetim biçimi oluşturularak boyutların en yüksek değerlerini içeren (9,9) yönetim biçimi olduğu belirtilmektedir.

Yukarıda incelenen teorilerden ayrı olarak Fred Fiedler, en etkin önderlik biçimini durumun tayin edeceğini ileri sürmektedir. Burada durum terimiyle anlatılmak istenen ast-üst ilişkilerinin statüsü, işin iyi belirlenmiş olup olmadığı ve önderin pozisyonunun içerdiği güçtür. Fiedler, bu faktörlere göre durumları, en elverişli, orta düzeyde elverişli ve en elverişsiz olarak sınıflandırılmakta ve en elverişli ve elverişsiz durumlarda işe yönelik önderin, ara durumlarda işe işgörene yönelik önderin en etkin önder olduğunu savunmaktadır.

Konaklama endüstrisinde yönetim biçimleri ile ilgili araştırmalar

Ağırlama-konaklama endüstrilerinde astlara ilgi, yapılanmaya ile ve önderin etkinliği arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların başlıcaları Fleishman, Harris ve Burt (1955) ve Fleishman ve Harris (1962) tarafından yapılanlar olup, bunların ulaştığı genel sonuç astlarına ilgi düzeyi yüksek olan yöneticilerin daha düşük işe devamsızlık, daha düşük işe devamsızlık, daha düşük işi bırakma ve daha az şikayet şeklinde, tatmin düzeyi daha yüksek astlara sahip olduklarıdır (Worsfold, 1989, s. 148).

Ağırlama-konaklama endüstrisinde etkin önderlerin davranış boyutlarına ilişkin olarak yer verilecek diğer araştırmalar White (1973), Nobel ve Stearns (1977), Keegan (1983) ve Worsfold (1989)'un araştırmalarıdır. Bunlardan White'in araştırmasında imalat endüstrisinde çalışanlara Likert'in dört önderlik biçiminden -sömürücü otoriter, koruyucu otoriter, danışıcı ve katılımcı- kendilerine uygulanmasını arzuladıkları biçim ve yöneti-

Belirli bir becerisi olan veya olmayan çok sayıdaki kişiye iş olanakları sağlayan konaklama endüstrisindeki işletmelerin en büyük sorunlarından birisi, endüstrisinin temel faktörü olan işgücünün verimliliğinin düşük, işten ayrılma oranlarının ise yüksek olmasıdır.

cilerinin uyguladığı yönetim biçimine en yakın olanını seçmeleri istenmiştir. Sonuçta imalat endüstrisinde en çok arzulanan yönetim biçiminin "danışıcı biçim" olduğu belirtilmesine karşın, otel endüstrisinde çalışanların tercihlerinin otokratik (otokroter) ve danışıcı biçim arasında bölündüğü görülmüştür (Worsfold, s. 146-152). Araştırmaya imalat endüstrisinden katılanlar yöneticilerin çeşitli yönetim biçimlerini bir arada uyguladıklarını belirtirlerken, otel araştırmasına katılanların çoğu yöneticilerini otokratik bir yönetim biçimi uygular görmektedir. Bunun üzerine White uygulanmakta olan otokratik yönetim biçiminden daha danışıcı bir yaklaşıma doğru değişme önermektedir.

Daha sonra Nobel ve Stearns (1977), Kuzey Amerika ağırlama endüstrisinde ilk derece yöneticiler üzerindeki araştırmalarında, Fiedler'in durumsallık teorisini uygulamışlar ve bu endüstrideki ast-üst ilişkilerinin orta düzeyde olması, yapılanmanın orta düzeyde olması ve önderin pozisyonun kendisine verdiği gücün yüksek düzeyde olması özelliklerinden dolayı en etkin yönetim biçiminin "işe yönelik" biçim olacağı sonucuna varmışlardır.

Keegan'ın ağırlama-konaklama endüstrisi yöneticileri üzerindeki araştırmasında bu yöneticilerin daha çok insan ilişkilerine yönelik bir önderlik biçiminin gerekliliğinin bilincinde oldukları ve daha katılımcı bir önderlik biçimini benimsediklerini destekleyen bulgular mevcuttur.

Worsfold belli başlı bir İngiliz otel grubunun başarılı 28 genel müdürünün önderlik biçimleriyle ilgili araştırmasında (1989), Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarından esinlenerek önderlik davranışlarındaki farklılıkları işgörene yönelik olma ve işe yönelik olma bağımsız faktörleri açısından incelemiştir. Sonuç

olarak, diğer yöneticilerle karşılaştırıldığında, otel yöneticilerinin hem astlarına ilgi yönünden, hem de yapılanmaya ilgi yönünden daha yüksek bir puan aldıkları, bunun da hem astlarıyla karşılıklı iyi ilişkiler sürdürme, hem de yeni fikirleri deneme yoluyla grup faaliyetlerini yönlendirmede aktif bir rol oynadıklarının belirtisi olduğu öne sürülmüştür.

Worsfold'un araştırmasında yöneticilere sorulan "en etkin yönetim biçimi"ne ilişkin soruda açık bir sonuç alınmamış, bildirilen biçimle otokratikten oldukça rahat ve karizmatik'e uzanan bir çeşitlilik göstermiştir. Verilen cevaplardan çıkan sonuç, yönetimin daha katılımcı yönetim biçiminin bilincinde olmakla birlikte, karar alma sürecine ilişkin cevaplar hiçbir yöneticinin katılımcı biçimi benimsemediği veya kullanmadığı, yanlışlıkla danışıcı olarak adlandırılan, ancak daha ziyade otokratik olarak nitelenebilecek bir yönetim biçiminin varlığıdır. Otokratik bir yönetim biçimi ile yüksek astlara ilgi puanını bağdaştırmak güç görünmekle birlikte, Yukl'in (1971) astlara ve yapılanmaya ilginin yanı sıra önderliğin üçüncü bir boyutu, kararları merkezileştirme boyutunun incelenmesinin duruma açıklık getireceği ifade edilmektedir. Yukl, önderlerin üç davranışsal boyutunun birbirinden bağımsız olarak değişebileceğini belirttiğine göre, konaklama endüstrisinde önderin hem işgörene hem işe yönelik ve aynı zamanda karar almada sorumluluğu astlarla paylaşmak istememesi mümkün görünmektedir.

Yukl'in yaklaşımının önderliğin iş grubunun verimliliği üzerindeki etkisini açıklamada faydalı olduğu belirtilmektedir. Astlara ilginin yüksek olması onları iyi performans göstermek üzere teşvik edebilir; ancak beşeri düzeylerini etkilemesi beklenemez. Buna karşın yapıya ilgisi yüksek ve kararları astları katmaksızın kendi alan yönetici astlarının becerilerini geliştirebilecektir.

Çalışma kapsamındaki otel yöneticileri astlarına büyük ölçüde güvenmekle beraber, karar alma konusunda otoriter bir yaklaşımla sınırlı bir yetki göçeriminde bulunmakta ve aym şekilde kontrol fonksiyonu açışmdan da büyük sorumluluğu üst kademeler taşımaktadırlar.

Özetle, White, Nebel, Steams ve Worsfold 'un araştırmaları ağırlama-konaklama endüstrisinde yöneticilerin korumacı - otokratlar olarak algılanabileceğini göstermektedir.

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM BİÇİMLERİNE İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA

Çalışmanın amacı

Yurdumuzdaki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmanın amaçlarından biri, ağırlama-konaklama endüstrisinde işgücüne ilişkin sorunların çözümünde büyük rolü olduğuna ina-

nılan yöneticilerin yönetim biçimlerinin saptanması ve bunların kuramsal olarak ortaya konan konaklama yönetim biçimleriyle olan uyum derecesinin değerlendirilmesidir.

Çalışmanın yöntemi

Araştırmada verilerin toplanması yöneticilere yönelik olarak geliştirilen anketler yoluyla sağlanmıştır. Çalışma kapsamında yer alan beş yıldızlı oteller ve bu işletmelerin yöneticilerine uygulanan anketlerin dönüşüm oranları Tablo 1'de yer almaktadır.

Anketlerde yöneticilere kişisel bilgiler ve birimlerdeki personele ilişkin so-

TABLO 1 : ARAŞTIRMAYA KAPSAMINA ALINAN OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN YÖNETİCİ ANKETLERİNE KATILIM

Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri	Otel İşletmesinin Kurulu Olduğu Kent	Verilen Yönetici Anketlerinin Sayısı	Doldurulan Yönetici Anketlerinin Sayısı	Katılım Oranı (%)
Kaya	Antalya	10	4	40
Klassis	İstanbul	10	7	70
Seyhan	Adana	10	9	90
Sultansaray	Antalya	10	7	70
Fantasia	Aydın	10	7	70
Ramada	Antalya	10	6	60
Dedeman	Antalya	10	9	90
Dedeman	İstanbul	10	7	70
Dedeman	Nevşehir	10	4	40
B. Sürmeli	İstanbul	10	4	40
The Marmara	İstanbul	10	4	40
Sheraton	Ankara	10	5	50
Hilton	Ankara	10	3	30
Hilton	Mersin	10	8	80
TOPLAM	-	140	84	60

Konaklama işletmelerini yöneticilerinin kararlara katılma ve kontrol süreçleri açısından sınırlı yetki devrinde bulunmalarının, astlarının becerilerini geliştirerek onlardan yüksek verim alabilmeleri için gerekli olduğu sonucuna varılmıştır.

TABLO 2 : ÇALIŞMA KAPSAMINDKI OTEL İŞLETMELERİNİN YÖNETSEL SÜREÇLERE GÖRE ORTALA, VARYANS VE STANDART SAPMALAR

YÖNETSEL SÜREÇLER	O T E L L E R													
	Seyhan Otel	Ankara Sheraton	Ankara Hilton	Kaya Otel	Sultan Otel	Antalya Dedeman	Fantasia	Mersin Hilton	Klassis	İst. B. Sürmeli	The Marmara	İstanbul Dedeman	Nevşehir Dedeman	Antalya Ramada
Önderlik	13.24	13.44	13.93	12.00	10.31	13.87	12.71	15.00	13.77	11.75	13.95	12.77	11.30	11.06
Teşvik	12.31	13.69	9.71	12.07	10.34	11.51	10.97	12.75	12.75	10.11	11.62	12.31	10.66	10.90
İletişim	12.79	11.85	11.05	10.04	12.0	11.26	11.48	13.82	11.9	11.14	13.41	13.53	9.20	11.45
Etkileşim	13.79	12.73	11.78	12.24	11.67	10.59	10.57	13.92	12.03	10.88	12.33	12.67	10.07	13.38
Karar Alma	12.49	12.98	11.67	12.18	11.11	12.44	11.75	14.18	11.79	10.66	11.84	12.88	11.09	13.36
Amaç Saptama	12.12	14.73	10.22	13.00	13.14	12.52	11.67	14.50	13.22	10.42	14.17	13.39	10.50	10.78
Kontrol	11.99	13.13	11.07	10.68	10.83	11.47	11.73	14.21	13.43	10.70	12.88	13.22	13.40	11.12
Eğitim	11.67	11.80	11.11	10.00	10.62	10.22	9.52	12.00	10.43	9.42	11.58	9.52	7.17	11.27
Yönetel Sürelerin Ortalaması (X)	12.55	13.04	11.32	11.53	11.27	11.74	11.30	13.80	12.41	10.64	12.72	12.54	10.30	11.66
Varyans (σ ²)	0.43	0.81	1.39	1.11	0.85	1.20	0.79	0.81	1.04	0.42	0.94	1.44	2.16	1.01
Standart Sapma (σ)	0.65	0.90	1.18	1.05	0.92	1.09	0.89	0.90	1.02	0.65	0.97	1.20	1.47	1.00

rular sorulmuş ve yönetim biçimlerini saptamak üzere likert yönetim biçimi ölçeği (*) ile birlikte doldurmaları istenmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular

Yurdumuzdaki beş yıldızlı otellerden çalışma kapsamında yer alan işletmelerde yöneticilere uygun olan likert ölçeğinden elde edilen bulgular Tablo-2'de gösterilmiştir.

(*) Likert ölçeğinde yöneticilerin yönetim biçimini saptamak üzere sekiz örgütsel değişkene -önderlik, teşvik, etkileşim, karar alma, amaç saptama, kontrol, performans amaçları ve eğitim- ilişkin ellibir adet sorusu yer almaktadır. Her soru için dört alternatif cevap bulunmakta, her alternatif de daha hassas bir değerlendirme için beş eşit dereceye ayrılmaktadır. Alternatif cevaplardan 1-5 arası sömürücü-otoriter yönetim sisteminin, 6-10 arası koruyucu-otoriter yönetim sisteminin, 11-15 arası danışıcı yönetim sisteminin, 16-20 arası ise katılımcı yönetim sisteminin özelliklerini taşımaktadır.

Bulgular özetlenecek olursa, çalışma kapsamındaki otel işletmelerinde yönetimin genelde Sistem-3 Daşıyıcı Sistem özelliği taşıdığı görülmektedir (Taner, 1993, ss. 116-120). Bir işletmenin yönetim sisteminin Sistem-3 özelliği taşıması, yöneticilerinin önderlik boyutlarından hem işe yönelik olma, hem de işgörene yönelik olmada bile bir aşama kaydetmiş oldukları ve demokratik biçime yakın bir önderlik biçimi gösterdikleri şeklinde düşünülebilir. Sistem-3 tipi yönetimde üstler büyük ölçüde astlarına güvenmekte, kararlar üst kademedede alınmakla birlikte, alt kademelere belirli kararların alınması hususunda yetki devri yapılmakta, iletişim her iki yönde de iyi işlemektedir. Astların güdülenmesi ödülleri, ara sıra cezalandırma ve onların sorunlarıyla karşılıklı güvene dayalı orta düzeyde bir etki-

Yöneticilerin üzerinde çaba harcadıkları yönetsel fonksiyonlardan biri de insan kaynağının yönlendirilmesini içeren yönetme fonksiyonudur.

leşim mevcuttur. Kontrol süreciyle ilgili olarak en büyük sorumluluk üst kadme-lerde toplanmış olmakla birlikte orta ve alt kademeler de bir ölçüde sorumluluğu paylaşmaktadır.

Çalışma kapsamındaki otel yöneticileri likert ölçeğinde genelde Sistem-3 özelliği göstermekle birlikte, yöneticilerin karar alma ve kontrol süreçlerine ilişkin sorularda puan ortalamaları düşüktür. Bu da üstlerin otoriter bir yaklaşımla karar verme yetkisini ellerinde tuttuklarını, inceleme ve kontrol açısından da merkezîyetçi ve yakın bir gözetim uyguladıklarını ortaya koymaktadır.

Aynı şekilde iletişim sürecine ilişkin sorulardaki düşük puan ortalamaları da işletmelerde aşağıdan yukarıya iletişimin fazla olmadığını, bu bilgi akımının yanlış olmasına yol açan bazı güçlerin varlığını, üstlerin astlarına olan duygusal yakınlığının ise orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Otel işletmelerinde uygulanan teşvik süreciyle ilgili düşük puan ortalamaları, çalışanların esas olarak iş güvenliği, sosyal güvenlik ve ekonomik ihtiyaçlarının, orta düzeyde de statü kazanma ve yaratıcı yeteneklerini kullanabilme gibi ihtiyaçlarının karşılandığını belirtmektedir.

Yönetici anketlerinden eğitime ilişkin olarak elde edilen bir başka bulgu da astların eğitimi için ayrılan kaynakların ancak orta düzeyde yeterli olduğuna işaret etmektedir.

Sonuç

Yurdumuzdaki beş yıldızlı otellerde yapılan bu çalışmada, otel işletmelerinin yönetim biçimlerinin genelde Sistem-4 Katılımcı Yönetim'e bir geçiş aşaması olarak Sistem-3-Danışıcı Yönetim özelliği taşıdıkları görülmüştür. Çalışma kapsamındaki otel yöneticileri ast-

larına büyük ölçüde güvenmekle beraber, karar alma konusunda otoriter bir yaklaşımla sınırlı yetki göçerçiminde bulunmakta ve aynı şekilde kontrol fonksiyonu açısından da büyük sorumluluğu üst kademeler taşımaktadırlar. Genel hatlarıyla Sistem-3 tipi yönetim özelliği gösteren yöneticilerin karar alma ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin puanlarının düşük olması, yöneticilerin yetki devrinde kiskanç davrandıkları şeklinde yorumlanabilmekle birlikte, bu durum astlardan daha verimli bir performans elde etmek için gerekli olabilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin kararlara katılma ve kontrol süreçleri açısından sınırlı yetki devrinde bulunmalarının, astlarının becerilerini geliştirerek onlardan yüksek verim alabilmelerini için gerekli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, konaklama endüstrisinde yönetim biçimlerine ilişkin araştırmalarla ve birçok araştırmanın ortaya koyduğu kültüründen gelme otoriter yönetici tutumlarıyla uyum içinde bulunmaktadır.□

Kaynakça

BAYSAL, A. Can ve Erdal TEKARSLAN, *Davranış Bilimleri I-II*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 191, Baynak Matbaacılık, İstanbul, 1987.

HIEMSTRA, Stephen J., "Employment Policies and Practices in the Lodging Industry", *International Journal of Hospitality Management*, Cilt. VII, No: 2, 1990.

TANER, Bahar, "Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personel Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

Worldwide Lodging Industry, "14 th Annual Report on International Hotel Operations", Horwarth and Horwarth International, 1984.

WORSFOLD, Philip, "Leadership and Managerial Effectiveness in the Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, Cilt: VIII, No: 2, 1989.

Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde yapılan bu çalışmada, otel işletmelerinin yönetim biçimlerinin genelde Sistem-4-Katılımcı Yönetim'e bir geçiş aşaması olarak Sistem-3-Danışıcı Yönetim özelliği taşıdıkları görülmüştür.