

## Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi

*The Relationship between the Managers' Leadership Styles and Business  
Performance in Hotel Businesses*

**Atilla AKBABA - Esra ERENLER**

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile işletmelerin performansları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışma kapsamında Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin işletme performansları ve yöneticilerinin liderlik yönelimleri araştırılmış, işletme yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmada gereksinim duyulan verilerin toplanmasında yapılandırılmış bir anket kullanılmıştır. Anket uygulamasının ana kitlesini çalışmanın yürütüldüğü dönemde Türkiye'de faaliyet göstermekte olan tüm beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri oluşturmuş ve sonucunda 51 adet anket formuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda otel yöneticilerinin önemli bir bölümünün liderlik yönelimi olarak yüksek düzeyde görev ve orta düzeyde insana yönelimli olduğu, otellerin işletme performanslarına bakıldığında ise genel olarak "iyi düzeyde" performans gösterdikleri anlaşılmıştır. Otel yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile otellerin performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar sözcükler:** İşletme performansı, liderlik yönelimleri, otel işletmeleri.

### ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the relationship between the managers' leadership styles and business performances in hotel businesses. Within the scope of the study, the business performances of the five star hotels in Turkey and the leadership styles of their managers were investigated and it was examined whether there was a significant relationship between the managers' leadership styles and business performance. A structured questionnaire was used to collect the data needed in the study. The general managers of the all five star hotels which were in operation in Turkey in the time period this study was being conducted formed the main population for the questionnaire application, and 51 questionnaire forms were attained. At the conclusion of the research it was understood that a considerable part of the hotel managers were task-oriented at a high level and people-oriented at a medium level as leadership styles and, when looked at the business performances of the hotels, they generally performed at a "good level". It was found that there was not a significant relationship between the leadership styles of hotel managers and business performance levels of the hotels.

**Key words:** business performance, leadership styles, hotel establishments.

### GİRİŞ

İşletme performansı ve liderlik kavramları tanımlanmaları ve ölçülmeleri güç olan (Hancott 2005: 1) ve değişik araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla incelenen kavramlardır (Pittaway vd. 1998). Burns (1978: 19) liderlik kavramının dünyada en fazla araştırılan, ancak en az anlaşılabilen olgu olduğunu belirtmektedir. Bu durum günümüz için de geçerliliğini korumaktadır (Hancott 2005: 1). Yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı arasındaki ilişki de, ilgili bilimsel yazında çok az incelenen ve buna bağlı olarak çok az bilgi sahibi olunan bir alandır (Hancott 2005: 2). Bazı araştırmacılar liderlik yönelimi ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu

belirtmektedirler (Yammarino ve Bass 1990; Hennessey 1998; Leli 1999: 81; Shea 1999). Liderlik yönelimlerinin işletmenin çalışanlarında güdülenme, kendine güven, iş yapmada kendi kendine yeterlilik, iş tatmini, öğrenme, örgüte bağlılık, yaratıcılık gibi alanlarda farklı etkiler yaptığı ve sonuçta işletme performansını etkilediği ifade edilmektedir. Liderlerin, işletme kaynaklarının kullanılması, şirket satın almalar, kapasitenin artırılması, kaynakların mal veya hizmetlere dönüştürülmesi gibi yaşamsal önem taşıyan ve işletme performansını doğrudan etkileyen konularda işletmedeki karar verici konumlarından dolayı da, işletmelerin performansları üzerinde büyük rol oynadıkları ileri sürülmektedir (Lado vd. 1992; Rowe 2001; Zhu vd.

2005). Bazı araştırmacılar ise liderlik yönelimi ile işletme performansı arasında bir ilişki olmadığını belirtmektedirler (Waldman vd. 2001). Otel işletmeleri açısından bir inceleme yapıldığında ise, otel işletmelerinde liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi konusundaki araştırmaların yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Veri tabanlarında yapılan incelemede, gerek Türkçe yazında gerekse İngilizce yazında, doğrudan bu çalışmanın araştırma alanıyla ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Otel işletmelerinde yürütülen çalışmaların büyük bir kısmının, liderlik kavramının önemini ve özelliklerinin belirlenmesi ile sınırlı kaldığı, liderlik ile işletme performansı arasındaki ilişkinin anlaşılmasına hizmet etmediği görülmektedir (Pittaway vd. 1998). Emek yoğun bir sektör olması ve hizmet üretim ve sunum süreçlerinde müşterilerin yoğun bir katılımının söz konusu olması yanında, somut ve soyut bileşenlerden oluşan bileşik bir ürün, talepte sezonluk yoğunlaşma, yeniliklere hızlı uyum sağlama zorunluluğu gibi kendine özgü özellikleri nedeniyle, liderlik kavramının daha büyük önem taşıdığı otel işletmelerinde (Watkins ve Sheehan 2005) liderlik kavramının daha iyi anlaşılmasına ve işletme performansı ile ilişkisinin irdelenmesine yönelik araştırma eksikliği söz konusudur. Diğer taraftan, küreselleşme olgusunun da bir sonucu olarak yoğun bir rekabet ortamının oluşması, teknolojik değişiklik ve gelişmelerin daha hızlı yaşanması, müşteri istek ve beklentilerindeki hızlı değişimler, otel işletmelerinin daha yüksek performans göstermelerine yönelik beklentiler gibi etkenler de bu işletmelerde liderlik kavramının önemini arttırmıştır. Bu koşullar içerisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin kendilerinden beklenen performansı gerçekleştirebilmeleri, sahip oldukları liderlerle doğrudan ilgili olmaktadır (Zhao ve Merna 1992; Slattery ve Olsen 1984). Bu çalışmanın amacı, otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile işletmelerin performansları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışma kapsamında Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin işletme performansları ve yöneticilerinin liderlik yönelimleri araştırılmış, işletme yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir.

## LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YÖNELİMLERİ

Lider kelimesinin ortaya çıkışı 1300'lere kadar uzanmakla birlikte, liderlik kavramı ancak 19. Yüzyıl

başlarında ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlanmıştır (Uzun 2005). Liderlik, çok uzun zamandan beri üzerinde çalışılmakta olan bir konudur. Önceleri askeri, politik ve dini alanlarla ilişkilendirilen liderlik kavramı, sanayi devrimi ile birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamış, örgütlerin gereksinimleri değişikçe liderlik kavramı da gelişmiştir.

Konuyla ilgili bilimsel yazın incelendiğinde, araştırmacıların bakış açılarını ve algılama farklılıklarını ortaya koyan çok sayıda tanım yapıldığı göze çarpmaktadır. Bir tanıma göre liderlik, astları etkinliğe ve üyesi oldukları örgütün başarısına katkıda bulunacak şekilde etkileme, yönlendirme ve güdüleme yeteneğidir (House ve Aditya 1997). Robbins'e göre liderlik, bir grubu belirlenen amaçların başarılmasına yönelik olarak etkileyebilme yeteneğidir (Robbins 1991: 354). Yukl'e (1998) göre liderlik, çalışanları örgütsel amaçlara ulaştıracak şekilde harekete geçirmektir ve örgütsel amaçlara ulaşmada liderlik yöneliminin önemli bir yeri vardır. Ancak istenen performansa ve örgütsel amaçlara ulaşmada liderlik yönelimi tek başına yeterli değildir. Liderin astlarına nasıl davrandığı kadar, çalışanların liderlik yönelimi ile ilgili algıları, kişisel yetenekleri, çalışanların yöneticilerinden aldıkları desteğin seviyesi de performansı etkilemektedir (Kennedy ve Anderson 2002).

Bir başka tanıma göre liderlik, örgütün amaçları ile uyusun ya da uyuşmasın, izleyenlerin davranışlarını bazı hedeflere yönlendirmek için etkilemektir. Bu noktada liderin etkileme kaynağı olarak güç (erk) kavramı karşımıza çıkmaktadır. Güç, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin yeteneğidir (Can 2002: 208). Liderler, ellerinde bulunan çeşitli güç kaynaklarını kullanarak örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda astlarını, başka bir ifade ile izleyenlerini etkileyebilmektedirler.

Güç kaynakları ile ilgili olarak pek çok sınıflama yapılmış olsa da, bu sınıflamalar arasında en çok bilinen ve kullanılanı, French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır. Yazarlar, kaynakları yönünden beş tür güçten bahsetmektedirler (Arıkan 2001).

*Biçimsel Güç:* Bir liderin, sahip olduğu pozisyonundan dolayı elde ettiği güç türüdür. İzleyenler biçimsel gücü meşru kabul ettiklerinden, bu güç türünden etkilenmektedirler.

*Ödüllendirme Gücü:* Liderler, ellerindeki ücret artışı, terfi, tanınma gibi çeşitli ödülleri kullanarak izleyenlerini etkileyebilmektedirler.

*Cezalandırma Gücü:* Ödüllendirme gücünün tam tersi olan bir güç türüdür. Liderler, eleştirme, ücret artışı uygulamama gibi şekillerde bu güçlerini kullanabilmektedirler.

*Uzmanlık Gücü:* Liderin göreve ilişkin belli bir bilgisi veya becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür. Liderin görev konusunda gerçek bir uzman olması astlarını etkileyebilmesini kolaylaştırabilmektedir.

*Beğeniye Dayanan Güç:* Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güç türüdür. Bu güç türünde biçimsel bir unvan veya pozisyondan çok, liderin kişilik özellikleri önem kazanmaktadır.

Bir anlamda lider, kendisini izleyenlerde bu güçlerin birini ya da bir kaçını kullanarak etkiyel fazlalık yaratan kişidir ve bütün örgütler çeşitli nedenlerle liderliğe gereksinim duymaktadırlar (Can 2002: 209).

Yöneticilik ve liderlik kavramları çoğu zaman aynı anlamda kullanılsa da aslında farklı kavramlardır. Bu iki kavramın zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmaları benzer bir takım özelliklere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Örneğin, hem yöneticilik hem de liderlik, insanların belirli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir ve hem yöneticiler hem de liderler bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanılmaktadırlar. Ayrıca hem yöneticilikte hem de liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın bir ilişki vardır ve her ikisi de bir işletme için gereklidir (Koçel 2003: 586).

Yöneticilik ve liderlik kavramları benzer özellikler taşısa da, bu iki kavram arasında önemli farklılıklar olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Warren, Bennis ve Burt Nanus'a göre yöneticiliğin anlamı, yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmektir. Liderlik ise, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmektir (Tengilimoğlu 2005). Buna göre, örgütsel yapıda yöneticiler sisteme, denetime, belirlilik şartlarında hareket etmeye ve kurallara önem verirken, liderler yaygın bir iletişim, fikir üretimi ve bu fikirlerin eyleme dönüştürülmesiyle ilgilenirler. Bu bağlamda mevcut durumu koruyan kişi yönetici, değişimi başaran, değişimi harekete geçiren kişi ise liderdir. Ek olarak, yöneticilik daha çok biçimsel örgüt yapısı ile ilgili bir kavramı ifade ederken, liderliğin oluşması için biçimsel bir organizasyonun varlığı ön koşul değildir.

Liderlikte zorlayıcılığın olmaması da onu yöneticilikten farklı kılmaktadır. Yönetim de belirli amaçları gerçekleştirmek adına diğer bireyleri etkilemektir. Ancak yönetici bu etkilemeyi sahip olduğu pozis-

yonun verdiği yetkilere dayanarak yapmaktadır. Bu yetki, yöneticiye elinde tuttuğu pozisyonun verdiği bir güçtür. Öte yandan lider, sosyal etkileşim süreci içinden çıkmakta, başkalarını etkilemek için sosyal etkileme becerisini ortaya koymaktadır (Ergeneli 2006: 215).

Örgütlerin etkililiği için, liderlik kaçınılmaz bir olgudur. Liderler, örgütlerin sadece görev, strateji ve amaçlarını etkilemez, aynı zamanda örgüt üyelerinin inançlarını, davranışlarını, tavırlarını ve hatta performanslarını da etkilerler. Liderin uyguladığı liderlik yönelimi, astların bağlılık, tatmin ve iş performanslarını arttırabilir ya da azaltabilir (Suar ve Chaturbedi 2006).

Fiedler'e göre "liderlik yönelimi" ile anlatılmak istenen, liderin grup üyelerinin çalışmalarını yönlendirirken ve yönetirken sergilediği özel davranışlardır (House ve Aditya 1997). Liderlik yönelimi, işletmenin performansı üzerindeki en önemli bireysel etkilerden birisidir. Çünkü lider örgüte yeni fikirler sunabilir, özel hedefler koyabilir, astlardan gelen yenilik girişimlerini destekleyebilir ya da engelleyebilir (Correa vd. 2005), liderin sergilediği davranışlar astların bağlılık, tatmin ve iş performanslarını arttırabilir ya da azaltabilir. Liderlik yönelimi örgüt tipi ve örgütsel hiyerarşi seviyesine göre değişebilmektedir. Yeteneklerin, rollerin ve sorumlulukların değişik seviyelerde farklılaşması gibi liderlik yönelimleri de farklılaşabilmektedir. Bu nedenle liderlik yöneliminin etkili olabilmesi için örgüt tipi ve örgüt hiyerarşisi ile uyumlu olması gerekmektedir (Suar ve Chaturbedi 2006).

Liderlik oluşumunu belirleyen faktörlerin neler olduğu, hangi koşullarda ne tür liderlik yönelimlerinin uygun olduğu, lider olarak seçilen bireylerin ne gibi özelliklere sahip olmaları gerektiği türünden sorulara cevap verebilmek için liderlikle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar; Özellikler Kuramı, Davranışsal Kuramlar, Durumsal Kuramlar ve Yeni Liderlik Kuramları olarak sınıflandırılabilir. Çalışma kapsamında olmadığı için Durumsallık Kuramları'ndan Fiedler'in Durumsallık Modeli'ne, House'un Yol - Amaç Kuramı'na, Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Kuramı'na, Vroom - Jago Yetton'un Karar Ağacı Modeli'ne, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı'na ve liderlik kuramlarında çağdaş yaklaşımlar olarak kabul edilen Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kuramları'na, Karizmatik Liderliğe, Liderliğe İkamme Kuramları'na değinilmeyecektir.

Özellikler Kuramı; liderleri lider olmayanlardan ayırt eden kişilik, sosyal, fiziksel ya da entelektüel

özellikleri göz önüne almaktadır (Robbins 1991: 355). Kurama göre, bir kişinin grup içerisinde lider olarak kabul edilmesinin ve o grubu yönetmesinin temel nedeni, kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider, sahip olduğu özelliklerden dolayı grup içindeki diğer üyelerden farklılaşmaktadır (Tengilimoğlu 2005). Bazı kişiler, doğuştan bazı özelliklere sahip olarak doğmakta ve bu özellikler, onların lider olarak ortaya çıkmalarına neden olmaktadır (Arıkan 2001).

Liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden çok daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, liderlikle ilgili yeni yaklaşımları gündeme getirmiştir. Bunun üzerine, liderin sahip olduğu özellikler yerine astların özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş ve ortaya davranışsal liderlik kuramları çıkmış (Tengilimoğlu 2005), araştırmaların vurgusu kişilik özelliklerini araştırmaktan çok astların performansı ya da tatmininde farklılık yaratacak davranışları incelemeye dönüşmüştür (Bowers ve Seashore 1966).

Davranışsal liderlik kuramlarının ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan öğelerin, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlar olduğudur. Bu çalışmalarda genellikle, liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Tabak 2001).

Liderin davranışı ile çalışanların performansı arasında bir ilgi olup olmadığına ilişkin araştırmalar 1938'lere, Kurt Lewin ve arkadaşlarının çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Iowa çalışmaları, otokratik, demokratik ve laissez-faire liderlik yönelimlerinin etkilerini analiz etmiştir (Luthans 1992: 270). Iowa Üniversitesi'nde yapılan bu çalışmalarda, uzun dönemde en etkin liderin, demokratik liderlik yönelimi sergileyen lider olduğu sonucuna varılmıştır (Taner 1994).

Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (1945); liderlerde görülen belirli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır (Zel 2001: 102). Yapılan çalışmalar sonucunda lider davranışının iki boyut etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir. Birbirinden bağımsız oldukları düşünülen bu iki boyut; yapıyı harekete geçirme ve anlayış olarak isimlendirilmiştir.

Yapıyı harekete geçirme boyutu; liderin amaçlara ulaşması ve bu sebeple yerine getirilmesi gereken görevlere yoğunlaşmasıdır. Lider, grubun önceden belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için yapıyı tanımlar, bu yapı içerisinde kendi rolünü ve diğer bireylerin rollerini ortaya koyar. Anlayış boyutu; liderin grubunda çalışan diğer bireylerin ilgi duydukları şeylere, duygularına, düşüncelerine karşı duyarlı olduğunu ifade eden bir boyuttur (Ergeneli 2006: 219).

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları; 1947 yılında başlayan, Rensis Likert yönetiminde yürütülen ve davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesine katkıda bulunan önemli bir liderlik çalışmasıdır. Bu çalışmanın amacı verimliliği yüksek olan gruplarla, verimliliği düşük olan grupların yöneticilerinin, özellikleri yönünden ayrılıkları olup olmadığını ortaya koymak (Başaran 1992: 50) ve grup üyelerinin tatminine, grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur (Koçel 2003: 592).

Yapılan çalışmalar sonrasında, liderlerin davranışlarının Ohio State çalışmalarına benzer şekilde iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür ve bu faktörler çalışan yönelimli liderlik ve görev yönelimli liderlik olarak adlandırılmıştır (Bowers ve Seashore 1966; Robbins 1991: 355).

*Çalışan yönelimli liderler;* kişiler arası ilişkilere önem verirler, astlarının gereksinim ve beklentilerine kişisel ilgi gösterirler, çalışanlar arasındaki bireysel ayrılıkları kabul ederler, yetki devrini esas alan uygulamalar yaparlar, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşulları geliştirmeye çalışırlar.

*Görev yönelimli liderler;* işin teknik ya da görev yönünü vurgulamak eğilimindedirler. Ana ilgi alanları grubun görevini yerine getirmesidir ve bu tür liderlik davranışı sergileyenler için grup üyeleri, bu amaca hizmet eden birer araçtır. Ayrıca bu tür liderler, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan biçimsel otoritelerini kullanan bir davranış sergilerler.

Michigan grubunun yürüttüğü çalışmalardan çıkan genel sonuç, insana yönelik liderlik yöneliminin, göreve yönelik liderlik yöneliminden daha etkin olduğudur (Luthans 1992: 272). Ayrıca araştırmalar, liderin yönetim biçiminin verimliliği etkilediğini, çalışanların yakından, özel olarak denetlenmelerinin verimliliklerini düşürdüğünü, uzaktan denetlenmelerinin ise, verimliliklerini arttırdığını ortaya koymuştur (Başaran 1992: 50).

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yönetimsel Diyagram Modeli; Ohio ve Michigan State Üniversitesi boyutlarına benzer iki boyut üzerine kurul-



muştur. Bu boyutlardan biri "üretime ilgi", diğeri "insana ilgi" boyutlarıdır. Bu iki boyut bir ile dokuz aralığında değerler içeren bir ölçek üzerinde yer almakta ve bir en düşük ilgiyi, dokuz ise en yüksek ilgiyi ifade etmektedir. Yazarlara göre, bu iki boyutun birleşimi sonucunda beş tür liderlik yönelimi ortaya çıkmaktadır. Bu yönelimlerde hem üretime hem de insana en üst düzeyde önem veren ekip liderliği, en etkili liderlik yönelimi olarak ifade edilmiştir (Arıkan 2001).

Durumsal liderlik kuramları, etkin performans elde edebilmek için değişik durumlarda değişik liderlik yönelimlerinin uygulanması gerektiği fikrine dayanmaktadır (Larson ve Rowland 1973). Kurama göre, her duruma uygun olan, evrensel bir liderlik yönelimi bulunmamakta, uygun liderlik davranışları durumsal değişkenler ve kişilik özelliklerinin bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır (Worsfold 1989). Bu kuramlarda, değişik durumlarda etkin olabilecek liderlik yönelimleri belirlenmeye çalışılmıştır.

## OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YÖNELİMLERİ

Turizm sektöründe yöneticilerin uyguladıkları liderlik yönelimleri ve astların yöneticilerini nasıl algıladıkları ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ağırlama endüstrisinde, yapıyı harekete geçirme, anlayış boyutları ve liderin etkinliği arasındaki ilişkileri araştıran çalışmaların başlıcaları, Fleishman ve Burt (1955) ve Fleishman ve Haris (1962) tarafından yapılmış ve araştırmalar sonucunda, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem veren liderlerle çalışanların, örgütte daha uzun süre kaldıkları, daha az şikâyet ettikleri ve tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur (Worsfold 1989).

White (1973) tarafından turizm sektöründe yapılan bir çalışmada, astların yöneticilerini nasıl algıladıkları belirlenmeye çalışılmış, araştırma sonuçları otel yöneticilerinin "otokratik yönetim" yönelimini benimsediklerini göstermiştir (Worsfold 1989). Nobel ve Stearns (1977) tarafından Kuzey Amerika'da ağırlama endüstrisinde, birinci kade me yöneticiler üzerinde yapılan bir diğer çalışmada Fiedler'in Durumsallık Kuramı kullanılmış ve sonuçlar en etkili liderlik yöneliminin "görev yönelimli" liderlik olduğunu göstermiştir. Keegan (1983), turizm sektörü yöneticileri üzerinde yaptığı çalışma sonucunda, yöneticilerin daha çok insan ilişkilerine yönelik bir liderlik yönelimi sergileme-

leri gerektiğinin bilincinde olduklarını ve daha katımcı bir liderlik biçimini benimsediklerini tespit etmiştir (Taner 1994).

Worsfold (1989), Ohio Üniversitesi çalışmalarından esinlenerek, otel yöneticilerinin liderlik yönelimlerini ortaya koymaya çalışmış, sonuçlar diğer yöneticilerle karşılaştırıldığında, otel yöneticilerinin hem "yapıyı harekete geçirme" hem de "anlayış" yönünden daha yüksek puan aldıklarını göstermiştir.

Kozak'ın (1994), 63 yiyecek-içecek işletmesinde yönetici düzeyinde görev alanlar üzerinde yaptığı çalışmasının bulguları üst düzey yönetici olarak çalışan kadın ve erkek yöneticilerin otoriter bir tutum sergilediklerini göstermiştir. Yaptığı bir diğer çalışmada Kozak (1997), konaklama işletmelerinde görev yapan kadın yöneticilerin yönetsel davranışlarını "insana yönelik" ve "göreve yönelik" olmak üzere iki boyutta analiz etmiştir. Araştırma sonuçları, kadın yöneticilerin insana ve göreve yönelik olmaya aynı derecede önem verdiklerini ortaya koymuştur.

Masry vd. (2004) tarafından yapılan bir başka çalışmada, Mısır'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan Mısırlı ve yabancı uyruklu genel müdürlerin liderlik etkinliği düzeylerinin yanı sıra, aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar, yabancı uyruklu genel müdürlerin "otokratik", Mısırlı genel müdürlerin ise "serbestlik" tanıyan bir yönelimi benimsediklerini göstermiştir.

Taşkıran (2006) çalışmasında otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev yapan kişilerin "insana yönelik" ve "göreve yönelik" boyutlardaki liderlik yönelimlerini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, otel işletmeleri yöneticilerinin göreve yönelik liderlik yönelimlerinin, insana yönelik liderlik yönelimlerinden daha yüksek olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu çalışmada, otel yöneticilerinin demografik özellikleri ile "insana yönelik" ve "göreve yönelik" liderlik yönelimleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Konuya liderlik yönelimlerinin işletme performansı üzerindeki etkisi açısından bakıldığında ise konuyla ilgili çalışmaya rastlanmaması araştırmanın önemini arttırmaktadır.

## OTEL İŞLETMELERİNDE İŞLETME PERFORMANSI

İşletme performansı kavramı tanımlanması ve ölçülmesi güç olan (Snow ve Hrebniak 1980) ve buna bağlı olarak da araştırmacılar tarafından farklı

bakış açılarıyla ele alınan bir kavramdır. İlgili bilimsel yazın incelendiğinde, kısa veya uzun vadeli, finansal veya örgütsel işletme performansı gibi çok çeşitli bakış açılarının olduğu görülmekle birlikte, yaygın olarak iki yaklaşımın kullanıldığı anlaşılmaktadır (Sin vd. 2005). Bunlardan birisi öznel yaklaşımdır. Bu yaklaşımda işletmelerin performansı genellikle rakiplerine bağlı olarak, diğer bir değişle rakipleriyle bir karşılaştırma yapmak suretiyle değerlendirilmektedir (Golden 1992). İkinci yaklaşım olan nesnel yaklaşımda ise, mutlak performans ölçütlerine, daha açık bir ifadeyle, sayısal değerlere dayalı olarak işletme performansı değerlendirilmektedir (Cronin ve Page 1988). Ancak nesnel yaklaşımın kullanılması, işletmelerin kendileri ile ilgili bilgileri, özellikle finansal bilgileri, vermekte isteksiz olmaları, istekli olsalar bile bu bilgilerin derlenmesinin güç ve zaman alıcı olması (Caruana ve Pitt 1997), işletmeler tarafından duyurulmuş sonuçların bazen gerçek durumu yansıtmaması (Robinson 1984; Phillips 1999) gibi nedenlerden dolayı güçlükler yaratabilmektedir.

İşletme performansının çok boyutlu bir kavram olarak ele alınması ise, son zamanlarda ortaya çıkan bir yaklaşımdır (Neely vd. 1995; Lumpkin ve Dess 1996). Söz gelimi, Walker ve Ruekert (1987) işletme performansının, etkinlik, verimlilik ve değişime uyum gösterebilme yeteneği boyutlarından oluştuğunu belirtmektedir. Benzer bir yaklaşımla Phillips (1999) pazar payındaki artış, satış gelirleri ve kar miktarı gibi finansal göstergeleri bir performans ölçüt seti olarak kullanmıştır. Sin vd. (2005) Hong Kong'daki otel işletmelerinin işletme performansını ölçtükleri çalışmalarında, finansal performans ve pazarlama performansı şeklinde iki boyutlu bir ölçek kullanmışlardır. Çok boyutlu yaklaşım, ölçüm yönteminin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlanmasında da yardımcı olmaktadır (Reichel ve Haber 2005).

Turizm endüstrisinde işletme performansını ölçmede çok çeşitli ölçütler kullanılabilir. Sermayenin karlılığı, satışların karlılığı, aktiflerin karlılığı gibi karlılık göstergeleri (Kim ve Kim 2005), belirli bir zaman dilimi içerisinde hizmet edilen müşteri sayısı, müşteriler tarafından yapılan ortalama harcama miktarı, satış gelirleri tutarı ve bu göstergelerde zaman içerisinde gözlemlenen eğilimler (Page vd. 1999), satış gelirlerinde sağlanan artışlar, işletmenin pazar değeri, işgörenlerin işletmeye duydukları güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik (Cho vd. 2006), hisse fiyatları, kalite düzeyi, işlet-

menin büyüme eğilimi (Dyer ve Reeves 1995), doluluk oranları (Öktem 2001) gibi ölçütlerin yaygın olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Cho vd. (2006), turizm endüstrisinde işletme performansının ölçülmesinde, resmin tamamı hakkında bir fikir sahibi olabilmek için, çok sayıda ve çeşitte ölçütler kullanılması gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

Konaklama işletmeleri açısından bir inceleme yapıldığında da, yukarıda sayılan ölçütlere ilave olarak, oda doluluk oranı, ortalama günlük oda fiyatı ölçütlerinin genellikle kullanılan ölçütler olduğu görülmektedir (Damonte vd. 1997). Otel işletmelerinin maliyet yapıları, pazar odaklılık ve kar yönelimlilik özelliklerinden dolayı (Atkinson ve Brander-Brown 2001), karlılık ve satışlardaki artış ile ilgili göstergeler de, bu endüstride yaygın kullanılan performans ölçütleri arasında yer almaktadır (Grigos-Simon vd. 2005). Otel işletmeciliğinde pazar yönlülük ve işletme performansı ilişkisini inceledikleri bir çalışmada Çakıcı ve Eren (2005), Matsuno vd. (2000) tarafından geliştirilen bir ölçeği otelcilik sektörüne uyarlayarak kullanmışlardır. Bu ölçek öznel yaklaşım çerçevesinde işletme performansını ölçmede, işletmenin genel başarısı, ortalama doluluk oranı, ortalama oda ücreti, yıllık satış gelirleri, yeni pazarlardaki satış oranı, yıllık net kar, karlılık oranı (net kar/sermaye) ve kredi tahsilat oranı önermelerini kullanmaktadır. Otel işletmelerinde işletme performansını çok boyutlu bir yaklaşımla ölçmeğe yönelik bir çalışmada Phillips (1996) üç boyutlu bir yapı kullanmıştır. İlk boyut olan etkinlik boyutu, oda doluluk oranı, ortalama oda fiyatı ve oda başına satış gelirlerindeki artış, ikinci boyut olan verimlilik boyutu, yatırımın karlılığı ve kar marjı, üçüncü boyut olan uyum yeteneği boyutu, pazara başarılı yeni ürün sunumlarının sayısı ve yeni ürünlerden elde edilen satış gelirlerinin toplam satış gelirleri içerisindeki oranı gibi ölçeklerden oluşmaktadır.

Konaklama işletmelerinde işletme performansını inceleyen araştırmaların çok büyük bir bölümünün öznel bir yaklaşım benimsedikleri görülmektedir (Öktem 2001; Tse vd. 2003). Öznel yaklaşım çerçevesinde işletme performansının değerlendirilmesinde ise değişik nirengi noktalarının kullanıldığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda yöneticilerin verilen önermeler çerçevesinde kendi düşüncelerine göre (Çakıcı ve Eren 2005) ya da yöneticilerin beklentileriyle (Espino-Rodriguez ve Pardon-Robaina 2005), endüstride faaliyette bulunan diğer işletmelerle (Caruana ve Pitt 1997), başlıca rakipleriyle

(Tse vd. 2003; Sin vd. 2005), işletmenin bulunduğu bölgedeki aynı sınıfta yer alan otellerle (Öktem 2001) veya endüstri ortalamaları ile karşılaştırma yaparak (Alleynes vd. 2006) işletme performansını değerlendirmeleri istenmektedir.

Bu çalışmada, işletme performansı ile ilgili kapsamlı bir anlayışa sahip olabilmek için performans konusunda fikir veren çok sayıda göstergenin kullanılmasının gerekli olduğu görüşü benimsenmiştir. Bu görüş doğrultusunda, ilgili bilimsel yazından derlenen işletme performans göstergeleri kullanılarak işletme performansı öznel bir yaklaşımla ölçülmektedir.

## YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile işletme performansları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç çerçevesinde gereksinim duyulan verilerin toplanmasında yapılandırılmış bir anket kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü otel işletmelerinin işletme performanslarını belirlemeye, ikinci bölümü otel yöneticilerinin liderlik yönelimlerini belirlemeye, üçüncü bölümü ise ankete cevap veren yöneticiler ve işletmeleri hakkında bilgi edinmeye yöneliktir. Çalışmada otel yöneticilerinin liderlik yönelimlerinin belirlenmesi için Luthans (1992: 340-341) tarafından geliştirilen "Liderlik Yönelimi Anketi" kullanılmıştır. Türkçe ve İngilizce bilimsel yazında yapılan incelemede, söz konusu anketin araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle anket Türkçe'ye çevrilmiş ve otel işletmeleri için uyarlanmıştır. Liderlik yönelimi anketi, yöneticilerin liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik 35 ifade içermektedir. İfadelerin yanında "her zaman", "sık sık", "ara sıra", "nadiren" ve "hiç bir zaman" seçeneklerini içeren bir ölçek de sunulmaktadır. Katılımcılar her bir ifade için bu ölçek üzerinde kendi davranışlarını açıklayan seçeneği işaretlemektedirler. "Her zaman" ve "sık sık" seçeneklerinin işaretlenmesi, ifadedeki gibi bir davranış eğilimini, "nadiren" ve "hiç bir zaman" seçeneklerinin işaretlenmesi, ifadenin tersi yönünde davranış eğilimini yansıtmaktadır. "Ara sıra" seçeneği ise söz konusu ifadeye olumlu ya da olumsuz kesin bir yönelimin olmadığını ifade etmektedir. Katılımcıların liderlik yönelimlerini belirlemede fikir verecek puanların hesaplanmasında, "ara sıra" seçeneği kesin bir eğilimi yansıtmadığı için "0" değerini almakta, diğer seçeneklere

ise "1" değeri verilmektedir. Anketteki, 1, 2, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 20, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33 no'lu ifadeler göreve yönelik, diğer ifadeler ise insana yönelik davranışları betimlemektedir. Ölçeğin puanlamasında, insana yönelik olma en çok 15, göreve yönelik olma ise en çok 20 değerini alabilmektedir. Adı geçen anket, bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun ikinci bölümünü oluşturmuştur. Bu bölümde yer alan ifadelerin açık ve anlaşılır olup olmadıklarını anlamak için ilgili alanda uzman akademisyenler ve otel yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Sonrasında ise bir ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Her aşama sonrasında elde edilen geri bildirim doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak ankete son şekli verilmiştir.

Otel işletmelerinin performanslarının belirlenmesinde ise 15 ifade içeren bir ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçeğin geliştirilmesi aşamasında öncelikle konuyla ilgili Türkçe ve İngilizce bilimsel yazında yer alan araştırmalar incelenmiştir. Caruana ve Pitt (1997), Samson ve Terziovski (1999), Matsuno vd. (2000), Sin vd. (2005), Reichel ve Haber (2005), Espino-Rodriguez ve Pardon-Robaina (2005), Yeung ve Lau (2005), Alleynes vd. (2006), Cho vd. (2006) tarafından yapılan çalışmalar işletme performansını ölçmede kullanılan ölçeğin genel çerçevesinin oluşturulmasında katkı sağlamıştır. Ölçek geliştirilirken, daha önce bu alanda araştırma yapan yazarların önerileri dikkate alınarak, çok sayıda göstergenin yer aldığı, çok boyutlu bir yapı benimsenmiştir. İşletme performansı öznel bir yaklaşımla, aynı sınıfta yer alan diğer otel işletmeleri ile bir karşılaştırma yapılmak suretiyle ölçülmüştür. Ölçekte yer alan 15 ifadenin yanında "çok kötü", "kötü", "orta", "iyi" ve "çok iyi" seçeneklerini içeren bir cetvel yer almakta, katılımcılar ölçekteki ifadeler için aynı sınıfta yer alan otel işletmeleri ile bir karşılaştırma yaparak kendi otellerinin durumunu yansıtan seçeneği işaretlemektedirler.

Uygulamada kullanılan anketin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlanması için üç aşamalı bir ön çalışma gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik, belirli bir kavramı ölçmek için geliştirilmiş bir ölçeğin gerçekten bu kavramı ölçüp ölçmediği ile ilgilidir. Güvenilirlik ise, geliştirilen ölçeğin zamana ve yere göre değişiklik göstermemesi, tutarlı ve dengeli sonuçlar üretmesi ile ilgilidir (Sekaran 2000: 204). Üç aşamalı ön çalışma ile anketin görünüş geçerliliği ve mantıksal geçerliliği sağlanmıştır. Anket formu ilk olarak ilgili alanda çalışan akademisyenler ta-



rafından (birinci aşama) ve sonrasında otel yöneticileri tarafından (ikinci aşama) incelenmiştir. Bu incelemeler sonrasında bir de ön uygulama gerçekleştirilmiştir (üçüncü aşama). Hazırlanan anket formu, kullanılan dil, yapı ve bütünlük açılarından üç aşamada değerlendirilmiş ve her aşamada oluşan öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Üçüncü aşamada gerçekleştirilen ön uygulama çerçevesinde 17 otel yöneticisinden anket formlarını doldurmaları istenmiştir. Bu ön uygulamada anket formlarının yöneticiler tarafından anlaşılmasında ve doldurulmasında hiç bir zorlukla karşılaşmadığı ve ankette kullanılan dilin kolayca anlaşıldığı gözlemlenmiştir. Performans ölçeğinde yer alan 15 ifadenin içsel tutarlılığını ölçmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucunda tüm ifadeler için güvenilirlik katsayılarının (Cronbach alpha) 0,80 ile 0,83 arasında olduğu belirlenmiştir. Liderlik yönelimi ölçeğinde yer alan 35 ifade için de bu değerlerin 0,57 ile 0,67 arasında olduğu belirlenmiştir. Cronbach alpha katsayısı, bir dizi içerisindeki öğelerin birbirleriyle ne düzeyde olumlu ilişkili olduklarını gösteren, diğer bir deyişle, bir ankette yer alan soruların her birinin birbiri ile ne kadar iyi ilişkilendirilmiş olduğunu araştıran bir güvenilirlik katsayısıdır (Sekaran 2000: 308). 0,60 düzeyinde ve yukarısında oluşan Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir düzeylerdir (Nunnally ve Bernstein 1994: 86). Ön uygulamada elde edilen anket formlarına uygulanan güvenilirlik analizi sonucu ölçekte yer alan ifadeler için elde edilen Cronbach alpha katsayılarının önerilen düzeylerde olduğu görülmekte ve ifadelerin içsel tutarlılığının ve güvenilirliğinin sağlanmış olduğu anlaşılmaktadır.

Ön uygulama sonuçları değerlendirilerek anket çalışmasının uygulamasına geçilmiştir. Anket uygulamasının ana kitlesini çalışmanın yürütüldüğü dönemde Türkiye’de faaliyet göstermekte olan tüm beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri oluşturmaktadır. Otel işletmeleri, Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin 19. maddesinde “asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler” olarak tanımlanmaktadır (1). Otel işletmeleri sahiplik, büyüklük, yönetim şekli gibi değişik ölçütler açısından sınıflandırılabilir. Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında dikkate alınan ölçütlerden birisi de yıldız sayılarıdır. Yukarıda sözü

geçen yönetmelikte de otel işletmeleri yıldız sayılarına göre bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmaktadır. Beş yıldızlı oteller, yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte bazı ilave nitelikleri de taşıması beklenen en az 120 odalı tesislerdir (1). Beş yıldızlı otel işletmelerinin, daha az sayıda yıldızla sahip işletmelere göre, daha fazla sayıda odaya ve tesise (restoran, sağlık tesisi, havuz, disko gibi) sahip olmaları, hizmet standardı olarak üstün özellikler gösterme gereklilikleri ve bunlara bağlı olarak kadrolarında daha fazla sayıda işgören bulundurmaları, yönetimleri ve organizasyon yapıları bakımından daha kurumsal bir yapılanma içinde olmaları nedeniyle bu işletmeler çalışma için seçilmiştir. Çalışmanın örneklem çerçevesinin belirlenmesinde Hotel Guide 2006 Türkiye Otel Rehberi ve Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TURSAB) tarafından derlenen veriler (2) temel alınmıştır. Yapılan inceleme sonucunda, araştırmanın uygulandığı dönemde Türkiye’de 215 adet beş yıldızlı otelin faaliyet göstermekte olduğu anlaşılmıştır. Anket uygulaması 2006 yılı Haziran ayı içerisinde başlatılmış ve söz konusu otellerin genel müdürlerine elektronik posta ile anketler gönderilmiştir. Katılımcılardan anketleri cevaplandırarak kendileri için en kolay olan yolla (elektronik posta, faks, posta, kargo gibi) araştırmacılara geri göndermeleri istenmiştir. 2 haftalık bir bekleme döneminden sonra cevap gelmeyen otellere birer hafta ara ile 2 defa daha anket gönderilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda toplamda ancak 26 adet anket dönüşü gerçekleşmiştir. Elde edilen anket sayısını arttırmak amacıyla, faks, mektup ve kişisel görüşme yoluyla da yöneticilere ulaşılmaya çalışılmış ve sonuçta 51 adet anket formuna ulaşılmıştır. Anketler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 11.0 (Statistics Programme for Social Sciences) paket programı yardımıyla gerek duyulan analizler uygulanmıştır. Anket uygulamasında yöneticilerin liderlik yönelimlerinin araştırıldığı bölümden elde edilen veriler yukarıda açıklandığı biçimde bir değerlendirilmeye tabi tutularak, yöneticilerin insana yönelik ve göreve yönelik liderlik puanları hesaplanmıştır. Yöneticilerin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik yönelimlerine göre aldıkları puanların genel dağılımı Tablo 1’de görülmektedir.

Her bir yöneticinin aldığı puanlar tek tek belirlendikten sonra, Luthans (1992: 341)’ın verdiği ölçek kullanılarak yöneticilerin aldıkları puanların her bir boyut için “düşük”, “orta” ve “yüksek” olmak



Tablo 1. Yöneticilerin insana ve göreve yönelik liderlik yönelimleri açısından aldıkları puanlar (s = 51).

Göreve Yönelik Puanlar				İnsana Yönelik Puanlar			
Puanlar	F	%	Ortalama	Puanlar	F	%	Ortalama
0	-	-		0	-	-	
1	-	-		1	-	-	
2	-	-		2	2	3,9	
3	-	-		3	1	2,0	
4	-	-		4	4	7,8	
5	-	-		5	4	7,8	
6	-	-		6	3	5,9	
7	-	-		7	2	3,9	
8	-	-		8	8	15,7	
9	-	-		9	8	15,7	
10	3	5,9	14,96	10	10	19,6	8,12
11	2	3,9		11	5	9,8	
12	7	13,7		12	4	7,8	
13	2	3,9		13	-	-	
14	3	5,9		14	-	-	
15	6	11,8		15	-	-	
16	14	27,5		<b>Toplam</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	
17	9	17,6					
18	3	5,9					
19	2	3,9					
20	-	-					
<b>Toplam</b>	<b>51</b>	<b>100</b>					

üzere hangi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu ölçüğe göre; göreve yönelik liderlik boyutunda "0-7" aralığı düşük, "8-15" aralığı orta ve "16-20" aralığı yüksek görev yönelimini gösterirken, insana yönelik liderlik boyutunda "0-6" aralığı düşük, "7-12" aralığı orta ve "13-15" aralığı da yüksek düzeyde insana yönelimi ifade etmektedir. Bu ölçek yardımıyla yöneticilerin liderlik yönelimleri açısından gruplandırılmaları yapılmıştır. Bu yolla, liderlik yönelimi ve işletme performansı ilişkisinin irdelenmesinde iki şekilde inceleme olanağı sağlanmıştır. İlk olarak yöneticilerin her bir boyut için aldıkları puanlar ile işletme performansı arasında bir ilişki olup olmadığı regresyon analizi ile test edilmiştir. İkinci olarak, işletme performansı açısından yöneticilerin yer aldıkları grupların karşılaştırılması amacıyla Anova testi uygulanmıştır.

Otellerin işletme performanslarını belirlemek amacıyla oluşturulan ölçekte yer alan ifadelerin anlamlı

gruplar içerisinde toplanmasını sağlamak amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, güvenilir bir ölçek geliştirilmesi amacı doğrultusunda, bir yapıyı oluşturan ifadelerin o yapıya ait olup olmadıklarına karar vermede de kullanılan yardımcı bir araçtır (Coakes ve Steed 2001: 155). Faktör analizinin ilk aşamasında bir ilişki matrisi oluşturularak faktör analizinin uygulanabilirliği araştırılmış ve ilişki matrisinde oluşan değerlerin önemli bir bölümünün 0,3'ten daha yüksekte olduğu görülmüştür. Bu sonuç, elde edilen matrisin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Coakes ve Steed 2001: 156). İlişki matrisine ek olarak bir karşı-yansıma ilişki matrisi oluşturulmuş ve çalışmanın her bir değişken için örneklem uygunluğu araştırılmıştır. Karşı-yansıma ilişki matrisinde her bir değişken için elde edilen değerlerin kabul edilebilir değer olan 0,5'ten yüksek olduğu belirlenmiş ve çalışmanın örneklem uygunluğu tasdik edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu ölçü-

sü kabul edilebilir değer olan 0,6'dan yüksek olarak 0,669 bulunmuştur. Barlett testi değeri 290,259 ve önem düzeyi: 0,000 olarak bulunmuştur. Bu analizler faktör analizinin uygulanabilirliğini araştırır analizlerdir. Faktör analizi içerisinde uygulanan birincil bileşen analizi ve Varimaks döndürme yöntemi sonucunda, ankette yer alan 15 ifadenin beş grup içerisinde toplandığı görülmüştür. Faktör analizinin sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Faktör analizi ile elde edilen özdeğerler (Eigen value), ifadelerin kaç grup içerisinde toplandığı konusunda bilgi vermektedir. Özdeğerleri bire eşit olan veya birden büyük olan faktör sayısı kadar grup oluştuğu anlaşılmaktadır (Coakes ve Steed 2001: 161). Faktör analizinde faktör yükleri 0,4'e eşit veya daha yüksek bulunan değişkenler anlamlı olarak kabul edilmiş ve analize dahil edilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi Cronbach alpha değerleri bir ölçeğin güvenilirliği konusunda fikir vermektedir. Elde edilen alpha değerleri incelendiğinde bu değerlerin en düşük 0,7317 ile en yüksek 0,7779 değerleri arasında oluştuğu ve toplam için oluşan alpha değerinin ise 0,7687 olduğu görülmektedir. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucu ölçekte yer alan ifadeler için ve ifadelerin toplamı için elde edilen Cronbach alpha katsayılarının kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmekte ve ifadelerin içsel tutarlılığının ve güvenilirliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır. Alpha değerleri, bu bölümü oluşturan

ifadeler arasında iyi bir içsel tutarlılık olduğunu göstermekle birlikte, ifadelerin toplamı için bulunan alpha değeri, ölçeğin birliktelik geçerliliğine işaret etmektedir (Parasuraman vd. 1991). Ayrıca faktör analizi sonucunda elde edilen her bir faktör için de güvenilirlik analizi uygulanmış ve elde edilen güvenilirlik katsayılarının 0,8518 ile 0,5601 aralığında değerler aldığı görülmüştür. Elde edilen güvenilirlik katsayıları her bir faktörü oluşturan ifadeler arasında içsel tutarlılık olduğunu göstermektedir. Analiz sonucu oluşan değerler Tablo 2'de görülmektedir.

Fornell ve Larcker (1981) faktör analizi sonucu elde edilen "toplam % varyans" değerinin, ölçeğin uygunluk geçerliliği için karar vermede bir ölçüt olduğunu belirtmektedirler. Elde edilen değer ne kadar yüksek ise, ölçeğin geçerliliği de o derecede yüksek olmaktadır. Bu çalışmada elde edilen "toplam % varyans" değeri Tablo 2'de de görüldüğü gibi %70,037 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer hizmet alanında yapılmış diğer çalışmalarda (Parasuraman vd. 1988; Juwaheer 2004; Saleh ve Ryan 1992) ulaşılmış değerlerden daha yüksek düzeylerde oluşmuştur ve ölçeğin uygunluk geçerliliğine işaret etmektedir. Diğer taraftan, anket formunun oluşturulması aşamasında ilgili alanda uzman olan çok sayıda akademisyen ve otel yöneticisi tarafından anket incelenmiş ve uygunluğu doğrultusunda onay alınmıştır. Konu ile ilgili uzmanların bu

Tablo 2. Faktör analizi sonuçları ve güvenilirlik değerleri (s = 51).

<i>İşletme Performansı Değişkenleri</i>	<i>Ortalama Değerler</i>	<i>Genel Ortalama Değerler</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Eigen Değerleri</i>	<i>% Varyans</i>	<i>Toplam % Varyans</i>	<i>Bileşik Cronbach Alpha</i>	<i>Faktör Adı</i>
Sermaye karlılığı (net kar / öz sermaye)	3,68	3,89	0,7946	0,875	0,7347	4,039	26,929	26,929	0,8676	Finansal performans
Net kar	3,80			0,863	0,7326					
Satış karlılığı (net kar / toplam satış gelirleri)	3,80			0,818	0,7317					
Ortalama doluluk oranları	4,09			0,780	0,7476					
Satış gelirleri	3,93			0,732	0,7482					
Satışlarda sağlanan büyüme	3,96			0,487	0,7569					
Müşteri memnuniyeti düzeyi	4,35	4,09	0,7431	0,806	0,7614	2,607	17,383	44,312	0,6227	Pazarlama performansı
Müşterilerinde uyandırdığı güven	4,47			0,676	0,7631					
Çalışanların iş memnuniyeti düzeyi	3,93			0,629	0,7509					
Müşteri şikâyet sayıları	3,64			0,613	0,7778					
Üretim girdilerinde sağlanan verimlilik düzeyi (çıkıtı / girdi)	4,20	4,33	0,5914	0,840	0,7588	1,500	9,999	54,311	0,6560	Üretim performansı
Borçlarını ödeyebilme gücü	4,45			0,658	0,7569					
Mal ve hizmetlerin kalitesi	4,43	4,22	0,6044	0,843	0,7779	1,248	8,321	62,631	0,5564	Kalite performansı
Başarılı yeni ürünler geliştirme düzeyi	4,00			0,615	0,7740					
Ortalama oda ücretleri	3,93	3,93	0,6275	0,859	0,7606	1,111	7,405	70,037	-	Fiyat performansı

değerlendirmeleri anketin görünüş geçerliliğini ve mantıksal geçerliliğini de onaylamaktadır.

## BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Anketin üçüncü bölümünü oluşturan demografik veriler ve işletmelere ilişkin nitelikler ile ilgili bölümdeki her bir soru frekans dağılımları açısından analiz edilmiştir. Bu bölümden elde edilen veriler Tablo 3'de frekans ve yüzde dağılımı olarak sunulmaktadır.

Demografik yapı ile ilgili bulgular incelendiğinde ankete cevap veren katılımcıların %19,6'sının bayanlardan, %80,4'ünün erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Yöneticilerin %47,1'inin 26–35 yaş grubunda olduğu, bunu ise %35,3 ile 36–45 yaş grubunun izlediği görülmektedir. Otellerin yaşlarına bakıldığında, %43,1 gibi önemli bir bölümünün 10 yıllık veya daha yeni otellerden oluştuğu, %47,2 gibi bir bölümünün de 10 ile 20 yıl arasında bir faaliyet yaşına sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Demografik özellikler ve işletmelere ilişkin nitelikler (s = 51).

Değişkenler	Dağılım (s)	Yüzde (%)
<i>Cinsiyet</i>		
Bayan	10	19,6
Bay	41	80,4
<i>Yaş</i>		
25 ve aşağısı	3	5,9
26–35	18	35,3
36–45	24	47,1
46–55	5	9,8
56 ve üzeri	1	2,0
<i>Faaliyet yılı</i>		
5 yıl ve daha az	12	23,5
6–10 yıl	10	19,6
11–15 yıl	7	13,7
16–20 yıl	12	23,5
21–25 yıl	5	9,8
26 yıl ve yukarısı	5	9,8
<i>Otelin hizmete açık olduğu dönem</i>		
Bütün yıl	37	72,5
Sadece turizm sezonunda	14	27,5
<i>Otelin sınıfı</i>		
Şehir oteli	20	39,2
Sayfiye (tatil) oteli	27	52,9
Diğer	4	7,8
<i>Otellerin oda sayıları</i>		
En az oda sayısı	120	
En fazla oda sayısı	1030	

Faaliyet sürelerine bakıldığında, otellerin önemli bir bölümünün yeni işletmelerden oluştuğu söylenebilir. Uygulamaya katılan otellerin %72,5'i yıl boyunca açık kalırken, %27,5'i sadece turizm sezonunda hizmet vermektedir. Müşterilerinin çoğunluğu dikkate alınarak yapılan bir değerlendirmede otellerin %39,2'sinin şehir oteli, %52,9'unun sayfiye (tatil) oteli olduğu, bu sorudaki diğer seçeneğini işaretleyen 4 otelden 2'sinin kongre ve fuar oteli, diğer 2'sinin de hem şehir hem de tatil oteli olduğu belirlenmiştir. Otellerin oda sayılarına bakıldığında ise, oda sayılarının 120 ile 1030 oda arasında değiştiği ve otellerin büyük bir bölümünün (%64,7) 300 ile 500 aralığında oda sayısına sahip olduğu görülmektedir.

Otel işletmelerinin işletme performanslarının belirlenmesi amacıyla anketin birinci bölümünde sunulan ölçek analiz edilerek her otel işletmesi için bir ortalama performans puanı hesaplanmıştır. Bu puan, otelin işletme performans ölçeğindeki ifadelerden elde ettiği puanların toplanarak ifade sayısına bölünmesi ile bulunmuştur. Yöneticilerin liderlik yönelimleri ile işletme performansları arasındaki ilişkinin araştırılmasında bu ortalama performans puanları kullanılmıştır. Tablo 2'de otel işletmelerinin genel olarak her performans değişkeni için elde ettikleri ortalama puanlar görülmektedir.

Yöneticilerin liderlik yönelimleri açısından aldıkları puanlar değerlendirildiğinde, otel yöneticilerinin daha çok "göreve yönelik" liderlik eğilimi gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuç, Nobel ve Stearns (1997) ve Taşkıran'ın (2006) bulduğu sonuçlarla örtüşmektedir. Tablo 1'de yöneticilerin aldıkları puanlar görülmektedir.

Yöneticilerin liderlik yönelimleri ile işletme performansları arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz uygulanmadan önce regresyon analizinin kullanılabilmesi için gerekli şartlar kontrol edilmiş ve şartların sağlandığı belirlenmiştir. Analiz kapsamında hazırlanan dağılım şeması şartların sağlandığını doğrulamaktadır. Tablo 4 yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını gösterir puanlarının bağımsız değişken, işletmelerin ortalama performans puanlarının bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Analizin sonuçlarına göre gerek insana yönelik boyut gerekse göreve yönelik boyut açısından liderlik yönelimleri ile işletme performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yöneticilerin insana yönelik ve göreve yönelik

Tablo 4a: Regresyon Analizi sonuçları, insana yönelik liderlik yönelimi puanları ile işletme performans puanları (s = 51).

Multiple R = 0,091

R<sup>2</sup> = 0, 008Ayarlanmış R<sup>2</sup> = - 0,012

Standart hata= 0,3600

## Varyans analizi

	DF	Sum of squares	Mean square	F	Significance F
Regression	1	5,337E-02	5,337E-02	0,412	0,524
Residual	49	6,349	0,130		

## Modelde yer alan değişkenler

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
İns. Yönelik	-1,21E-02	0,019	- 0,091	- 0,642	0,524
Sabit	4,136	0,161		25,755	0,000

Tablo 4b. Regresyon Analizi sonuçları, göreve yönelik liderlik yönelimi puanları ile işletme performans puanları (s = 51).

Multiple R = 0,019

R<sup>2</sup> = 0, 000Ayarlanmış R<sup>2</sup> = - 0,020

Standart hata = 0,3614

## Varyans analizi

	DF	Sum of squares	Mean square	F	Significance F
Regression	1	2,258E-03	2,258E-03	0,017	0,896
Residual	49	6,400	0,131		

## Modelde yer alan değişkenler

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
Gör. Yönelik	2,791E-03	0,021	0,019	0,131	0,896
Sabit	3,996	0,322		12,428	0,000

liderlik yönelim puanları ile işletme performanslarının ayrı ayrı ilişkilendirilmesi yanında, yöneticilerin her iki boyut açısından birlikte ele alınarak incelenmesine olanak sağlamak amacıyla, daha önce ayrıntılarıyla açıklandığı gibi yöneticilerin bir gruplandırması da yapılmıştır. Yöneticilerin her iki boyut için aldıkları puanlara göre yer aldıkları gruplar Tablo 5'de görülmektedir.

Gruplarda yer alan yöneticilerin görev yaptıkları işletmelerin performansları dikkate alındığında gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile araştırılmıştır. ANOVA testi, ikiden fazla sayıdaki gruplar arasında farklılık olup olmadığını araştırmada yararlanılan ve

yaygın olarak kullanılan bir testtir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2004: 186). Tablo 5'de test sonuçları görülmektedir. Tablo 5'de de görüldüğü gibi, yöneticilerin liderlik yönelimlerine göre oluşan gruplar dikkate alındığında bu yöneticilerin görev yaptıkları işletmelerin performansları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (F=0,349, Sig. 0,790). Bu bulgu, liderlik yönelimlerinin işletme performansı üzerinde doğrudan olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olduğu şeklinde bir sonuç doğurmamaktadır. Konuyla ilgili literatürde de yer verildiği gibi, yöneticilerin liderlik uygulamaları işletmedeki örgüt kültürü, motivasyon, iş tatmini gibi faktörler üzerinde etkili olmakta ve bu yolla işletmenin per-

Tablo 5. Liderlik Yönelimi Grupları ve ANOVA Testi sonuçları (s = 51).

Liderlik yönelimi grupları	Frekans	%	F	Sig.
Orta düzeyde insana, yüksek düzeyde göreve yönelik	19	37,3	0,349	0,790
Orta düzeyde insana, orta düzeyde göreve yönelik	18	35,3		
Düşük düzeyde insana, yüksek düzeyde göreve yönelik	9	17,6		
Düşük düzeyde insana, orta düzeyde göreve yönelik	5	9,8		



formansını olumlu veya olumsuz etkilemektedir (Bass ve Avilio 1993). Örneğin, iş tatmini üzerinde özenle durulması gereken önemli bir konu ve performansını etkileyen önemli bir faktördür. İş tatmini hakkında yapılan birçok çalışma, bu faktörün işletme performansı üzerinde anlamlı ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Ceylan ve Ulutürk 2006). Burada çalışmanın bulguları ışığında yapılabilecek tespit, araştırma kapsamında incelenen işletmelerde yöneticilerin gösterdikleri farklı liderlik yönelimlerinin işletme performansını etkileyen faktörler üzerinde değişik etkilere yol açabildiği ve sonuçta işletme performansına da oluşan bu etkiler doğrultusunda yansiyabildiği yönünde olmaktadır.

## SONUÇ

Bu çalışmada beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile işletmelerin performansları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma kapsamında Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerine ulaşılarak, yapılandırılmış bir anket formu yardımıyla gereksinim duyulan veriler toplanmaya çalışılmıştır. Elde edilen verilerin analizi ile ilk olarak her otel yöneticisinin insana yönelik ve göreve yönelik olmak üzere liderlik yönelimlerini ortaya koyan puanlar belirlenmiştir. Daha sonra yöneticilerin her iki boyut için aldıkları puanlar dikkate alınıp bir gruplandırma yapılarak yöneticiler liderlik yönelimleri açısından belli gruplarda toplanmıştır. Yöneticilerin liderlik yönelimleri belirlendikten sonra, ankette yer alan işletme performans ölçeği yardımıyla her işletme için bir performans puanı hesaplanmıştır. Elde edilen liderlik yönelim verileri ile performans verilerinin temel alındığı analizler yardımıyla işletme yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Uygulanan analizler sonucunda, gerek liderlik yöneliminin iki boyutunu oluşturan insana yönelik ve göreve yönelik liderlik yönelimleri bazında, gerekse liderlik yönelimlerine göre oluşturulan gruplar bazında liderlik yönelimi ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Daha açık bir ifadeyle, benzer liderlik yönelimlerinin tespit edildiği otellerin işletme performans düzeylerinde farklı sonuçlar oluştuğu görülmüştür. Bu çalışma, yöneticilerin ortaya koydukları liderlik yönelimlerinin bir ürünü olarak ortaya çıkan ve işletme performansı ile doğrudan ilişkili olan ara

değişkenleri ele almamaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, insan temelli bir endüstri olması gibi kendine özgü özellikleri nedeniyle insana yönelik liderlik yöneliminin daha olumlu sonuçlar üreteceği ileri sürülen turizm endüstrisinde (Hancott 2005: 4) liderlik yönelimlerinin yukarıda sözü edilen faktörler üzerindeki etkileri ve işletme performansına yansımaları incelenebilir.

Veri tabanlarında yapılan incelemede, gerek Türkçe yazında gerekse İngilizce yazında, otel işletmelerinde liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi konusundaki araştırmaların yetersiz olduğu, bu alanda bir araştırma eksikliği olduğu saptanmıştır. Bu çalışma bu alandaki literatürün gelişmesine ve araştırma eksikliğinin giderilmesine katkıda bulunmaktadır. Araştırma kapsamında geliştirilen işletme performans ölçeği de bu çalışmanın katkılarının birisidir. Bu çalışmanın örneklemini oluşturan otellerle benzer nitelikler taşıyan otel işletmeleri bu ölçeği kullanarak işletme performansları hakkında bilgi sahibi olabileceklerdir. Ayrıca araştırmacılar da benzer veya farklı alanlarda yapacakları çalışmalarda bu ölçekten yararlanabileceklerdir.

Bu çalışma planlanırken kısıtlarının en aza indirilmesine özen gösterilmiştir. Ancak yine de bulgular değerlendirilirken dikkate alınması gereken bazı kısıtlar söz konusudur. Kısıtlardan ilki, çalışmada yalnızca işletme performansı (sonuç değişkeni) ile liderlik yönelimi (sebeup değişkeni) arasındaki ilişkinin araştırılmış olmasıdır. Ancak yukarıda da geniş bir biçimde açıklandığı gibi yöneticilerin liderlik yönelimlerinin işletme performansına yansımaları, ara faktörleri (iş tatmini, motivasyon gibi) etkilemeleri yoluyla oluşmaktadır. Bu bağlamda, işletme performansı üzerinde yalnızca liderlik yönelimlerinin etkisinin incelenmesi çalışmanın bir kısıtını oluşturmaktadır.

Bu çalışma sadece Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. İşletme performansı incelenirken işletme ölçeklerinin dikkate alınması gerekmektedir (Ichniowski vd. 1995; Cappelli ve Neumark 2001). Diğer taraftan yöneticilerin liderlik yönelimlerinin işletme ölçeğine (Barutçugil 1989: 97) ve kültüre bağlı olarak değişiklik gösterebileceği de bilinmektedir (Kopman vd. 1999; Brodbeck vd. 2000). Bu nedenle, elde edilen bulguların değerlendirilmesinde dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada ulaşılan işletme sayısı (s=51) amaçlanandan çok daha düşük düzeyde kalmıştır. Araştırmanın uygulandığı dönemde Türkiye'de 215 adet beş yıldızlı otelin faaliyet

göstermekte olduğu bilinmektedir. Örneklem sayısının düşük oluşması da bu çalışmanın sınırlılıklarından birisini oluşturmaktadır. Bu niteliği ile söz konusu araştırmanın bulguları beş yıldızlı otellerin tümünü temsil edememekte, sonuçlar genelleme yapabilmek için sadece katkıda bulunabilmektedir. Bulguların değerlendirilmesinde bu nokta göz önüne alınmalıdır. Bütün çabalara karşın anket dönüş oranının düşük kalması, otel yöneticilerinin bilimsel araştırmalara olan bakış açıları hakkında da bir fikir vermektedir. Ancak, bilimsel araştırmaların sonuçları yine sektördeki yöneticilerin alacakları kararlarda temel teşkil edeceği gerçeğinden dolayı, sektörde uygulayıcı konumunda bulunanların bilimsel çalışmaları desteklemeleri kendileri açısından da bir gereklilik olarak algılanmalıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalar daha fazla sayıda beş yıldızlı otel işletmesine ulaşarak bu çalışmanın bulgularını test edebilir ve daha genelleştirilebilir sonuçlar elde edebilirler. Araştırmacılar bu çalışmayı bir başlangıç noktası olarak farklı ölçek ve sınıflandırmalarda ve farklı kültürlerde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde uygulamalar yapabilirler.

Bulguların değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken bir diğer kısıt ise, anketin uygulanma şekliyle ilgilidir. Başlangıçta anket uygulamasının internet ortamında gerçekleştirilmesi planlanmış, ancak yeterli cevap sayısına ulaşılamaması nedeniyle anket dönüş oranını yükseltebilmek için faks, mektup ve kişisel görüşme yoluyla da yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu uygulama nedeniyle değişik yaklaşımlarla elde edilen anketler arasında farklılıklar olabilir. Ayrıca tüm anket uygulamalarında söz konusu olduğu gibi bu çalışmada da geçerli olmak üzere, elde edilen bulgular ankete cevap vermeyenlerin değerlendirmelerini içermektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalar veri toplama yöntemi noktasında farklı yaklaşımlar benimseyerek daha yüksek katılım sağlayabilirler.

“Kalite performansı” boyutunun güvenilirliğinin göreceli olarak düşük bulunması (Cronbach alpha = 0,5564) bu çalışmanın bir başka kısıtını oluşturmaktadır. Daha büyük örneklem sayısına sahip araştırmalar yapılarak işletme performans ölçeğinin boyut yapısı yeniden gözden geçirilebilir.

## KAYNAKÇA

Alleyne, P., Doherty, L. ve Greenidge, D. (2006). Human Resource Management and Performance in the Barbados Hotel Industry, *Hospitality Management*, (in press).

- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1): 231-257.
- Atkinson, H. ve Brander-Brown, J. (2001). Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3): 128-135.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 17 (1): 112-125.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Barutçugil, İ. S. (1989). *Turizm İşletmeciliği*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Brodbeck, F. C., et al. (2000). Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2000): 1-29.
- Bowers, D. G. ve Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a four -Factor Theory of Leadership, *Administrative Science Quarterly*, 2 (1966): 238-263.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY.: Harper and Row.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cappelli, P. ve Neumark, D. (2001). Do High Performance Work Practices Improve Establishment Level Outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4): 737-775.
- Caruana, A. ve Pitt, L. (1997). INTQUAL – an Internal Measure of Service Quality and the Link Between Service Quality and Business Performance, *European Journal of Marketing*, 31 (8): 604-616.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1): 48-58.
- Coakes, J. S. ve Steed, G. L. (2001). SPSS: *Analysis without Anguish: Version 10.0 for Windows*. Brisbane: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Correa, J. A. A., Morales, G. V., Pozo, E. C. (2005). Leadership and Organizational Learnings Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain, *Industrial Marketing Management*, 7 (1): 1-11.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. ve Erdem, M. (2006). Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances, *International Journal of Hospitality Management*, 25 (2): 262-277.
- Cronin, J. J. ve Page, T. J. (1988). An Examination of the Relative Impact of Growth Strategies on Profit Performance, *European Journal of Marketing*, 22 (1): 57-68.
- Çakıcı, A. C. ve Eren, D. (2005). Otel İşletmeciliğinde Pazar Yönlülük ve Pazar Yönlülük-Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma ve Sonuçları, *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1): 157-178.
- Damonte, L. T., Rompf, P. D., Bahl, R. ve Domke, D. J. (1997). Brand Affiliation and Property Size Effects on Measures of Performance in Lodging Properties, *Hospitality Research Journal*, 20 (3): 1-16.
- Dyer, L. ve Reeves, T. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What do We Know and Where do We Need to Go? *International Journal of Human Resource Management*, 6 (3): 656-671.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Basımevi.

- Espino-Rodriguez, T. F. ve Pardon-Robaina, V. (2005). A Resource-based View of Outsourcing and Its Implications for Organizational Performance in the Hotel Sector, *Tourism Management*, 26 (2005): 707-721.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18 (2): 39-50.
- Garrigos-Simon, F. J., Marques, D. P. ve Narangajavana, Y. (2005). Competitive Strategies and Performance in Spanish Hospital Firms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (2005): 22-38.
- Golden, B. R. (1992). SBU Strategy and Performance: the Moderating Effects of the Corporate - SBU Relationship, *Strategy Management Journal*, 13 (2): 145-158.
- Hancott, D. E. (2005). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance in the Largest Public Companies in Canada (*Basilmamış Doktora Tezi*). Capella Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Hennessey, J. T. (1998). Reinventing Government: Does Leadership Make the Difference? *Public Administration Review*, 58 (6): 522-528.
- House, R. J., ve Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: qua vadis? *Journal of Management*, 23 (3): 409-447.
- Ichniowski, C., Shaw, K. ve Prennushi, G. (1995). The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity, *NBER Working Paper 5333*, Columbia University.
- Juwaheer, T. D. (2004). Exploring International Tourists' Perceptions of Hotel Operations by Using a Modified SERVQUAL Approach: a Case Study of Mauritius, *Managing Service Quality*, 14 (5): 350-364.
- Kennedy, J. R. ve Anderson, R. D. (2002). Impact of Leadership style and Emotions on Subordinate Performance, *The Leadership Quarterly*, 13 (1): 545-559.
- Kim, H. ve Kim, W. G. (2005). The Relationship between Brand Equity and Firms' Performance in Luxury Hotels and Chain Restaurants, *Tourism Management*, 26 (2005): 549-560.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koopman, P. L., et al. (1999). National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from the GLOBE Study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1999): 503-520.
- Kozak, A.M. (1994). Turizm Sektöründe Yönetici Kadınlar, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1994: 48-49.
- Kozak, A.M. (1997). Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticilerin Yönetimsel davranışları ve Etkinlik Algılamalarının Analizi, *TUGEV- Turizmde Seçme Makaleler*, 27: 1-27.
- Lado, A. A., Boyd, N. C. ve Wright, P. (1992). A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage: Towards a Conceptual Integration, *Journal of Management*, 18 (1992): 77-91.
- Larson, L., L. ve Rowland, K. M. (1973). Leadership Style, Stress and Behavior in Task Performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9: 407-420.
- Leli, L. (1999). The Relationship between Planning, Transformational Leadership and Transactional Management (*Basilmamış Doktora Tezi*). Illinois Üniversitesi.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21 (1): 135-172.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. 4. Baskı. New Jersey, NJ: McGraw-Hill, Inc.
- 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.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. ve Rentz, J. O. (2000). A Refinement and Validation of the MARKOR Scale, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4): 527-539.
- Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations and Production Management*, 15 (4): 85-116.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. 3. Baskı. New York, N.Y.: McGraw-Hill.
- Öktem, S. V. (2001). Marketing Orientation and Business Performance of the Five Star Hotels in Turkey, *Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1 (2001): 1-16.
- Page, S. J., Forer, P. ve Lawton, G. R. (1999). Small Business Development and Tourism: Terra Incognita? *Tourism Management*, 20 (1999): 435-459.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. ve Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, 67 (4): 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Phillips, P. A. (1996). Strategic Planning and Business Performance in the Quoted UK Hotel Sector, *International Journal of Hospitality Management*, 15 (1996): 347-362.
- Phillips, P. A. (1999). Performance Measurement Systems and Hotels: a New Conceptual Framework, *Hospitality Management*, 18 (1999): 171-182.
- Pittaway, L., Carmouche, R. ve Chell, E. (1998). The Way Forward: Leadership Research in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 17 (1998): 407-426.
- Reichel, A. ve Haber, S. (2005). A Three-sector Comparison of the Business Performance of Small Tourism Enterprises: an Exploratory Study, *Tourism Management*, 26 (2005): 681-690.
- Robbins, P. S. (1991). *Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications*. 5. Baskı. USA, Prentice-Hall International.
- Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership, *Academy of Management Executive*, 15 (2001): 81-94.
- Saleh, F. ve Ryan, C. (1992). Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model, *The Service Industries Journal*, 11 (3): 324-343.
- Samson, D. ve Terziovski, M. (1999). The Relationship Between Total Quality Management and Operational Performance, *Journal of Operations Management*, 17 (1999): 393-409.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 3. Baskı. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Shea, C. M. (1999). The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task, *Journal of Business*, 72 (3): 407-422.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S. ve Yim, F. H. K. (2005). An Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance in the Hotel Industry, *Hospitality Management*, 24 (4): 555-577.

- Slattery, P. ve Olsen, M. D. (1984). Hospitality Organisations and their Environment, *International Journal of Hospitality Management*, 3 (1984): 55-61.
- Snow, C. C. ve Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 25 (1980): 317-336.
- Suar, D., H.R.T. ve Chaturbedi, K.R. (2006). Subordinates Perception of Leadership Styles and Their Work Behaviour, *Psychology and Developing Societies*, 18 (1): 95-114.
- Tabak, A. (2001). Tarihsel Gelişim İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri, *KHO. Bilim Dergisi*, 11 (2): 1-13.
- Taner, B. (1994). Konaklama Endüstrisinde Yönetim Biçimleri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Çalışma, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Aralık Sayısı: 41-46.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2): 169-184.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14): 1-16.
- Tse, A. C. B., Sin, L. Y. M., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y. ve Chow, R. (2003). Market Orientation and Business Performance in a Chinese Business Environment, *Journal of Business Research*, 56 (2003): 227-239.
- Uzun, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Lider Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. ve Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44 (1): 134-144.
- Walker, O. C. Jr., ve Ruekert, R. W. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework, *Journal of Marketing*, 51 (July): 15-33.
- Watkins, E. ve Sheehan, P. (2005). Chain Leaders, *Lodging Hospitality*, 61 (4):26-32.
- Worsfold, P. (1989). Leadership and Managerial Effectiveness in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 8 (2): 145-155.
- Yammarino, F. ve Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Leadership, *Human Relations*, 43 (1990): 975-995.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Zhao, J. L. ve Merna, K. M. (1992). Impact Analysis and the International Environment. İçinde R. Teare ve M. Olsen (Editörler), *International Hospitality Management* (ss. 3-30). New York, NY: Pitman.
- Zhu, W., Chew, I. K. H. ve Spangler, W. D. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management, *The Leadership Quarterly*, 16 (2005): 39-52.

#### İNTERNET KAYNAKLARI

- (1) T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. "Turizm Tesislerinin Belgeleştirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik", <http://www.kultur.gov.tr/teftis/BelgeGoster.aspx?>, 21.04.2006.
- (2) TURSAB, Türkiye Seyahat Acentaları Birliği. "Turistik Tesis ve İşletmeler", <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/TESTISTUR.asp>. 29.05.2006.

Gönderilme tarihi : 31 Mayıs 2007  
 Birinci düzeltme : 15 Ağustos 2007  
 İkinci düzeltme : 08 Ekim 2007  
 Üçüncü düzeltme : 18 Ekim 2007  
 Kabul : 22 Ekim 2007

Yrd. Doç. Dr. Atilla AKBABA - Arş. Gör. Esra ERENLER, Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Akçakoca, Düzce  
 E-posta: atillaakbaba@yahoo.com