

YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Derman KÜÇÜKALTAN*
Serol KARALAR**

Özet

Etkili liderlik, yoğun rekabet ortamı içerisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin de ihtiyaç duydukları bir kavramdır. Liderliği etkileyen faktörlerden bir tanesi de demografik özelliklerdir. Bu bağlamda çalışmanın amacı; yöneticilerin demografik özellikleri ile benimsenen liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Bu amaçla oluşturulan anket, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri ile departman müdürleri üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Anket içerisindeki Likert ölçekli sorularda alt boyutların belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen alt boyutların, yöneticilerin demografik özelliklerine göre bir farklılık gösterip göstermedikleri Mann-Whitney U ve Kruskal- Wallis testleri ile sınanmıştır. Farklılık gözükürken maddelerde farkın nereden kaynaklandığını bulmak amacıyla Tukey testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar üzerinde yorumlar yapılmıştır. Üç liderlik tarzını birden etkileyen herhangi bir demografik özellik bulunmamakla birlikte, bazı değişkenlerin liderlik tarzları ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, liderlik, lider, otel, İstanbul.

THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERS' DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS AND LEADERSHIP STYLES: A RESEARCH ON THE FIVE STAR HOTELS IN ISTANBUL

Abstract

Effective leadership has become a notion that is needed by the hotel enterprises which function in a competition-intensive sector. Demographic characteristics are one of the factors which

* Trakya Üniversitesi, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi

** Trakya Üniversitesi, İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

affect leadership most. In this context; the purpose of this study is to display the relationship between the managers' demographic characteristics and adopted leadership styles.

The questionnaire that has been developed for this purpose, has been implemented on the general managers and departmental managers of the five star hotels in Istanbul. The gained data has been evaluated by SPSS. Factor analysis has been done to determine the sub-dimensions in Likert scale questions. The sub-dimensions have been examined by Mann-Whitney U and Kruskal Wallis tests in order to reveal the differences between them. Tukey test has been implemented in order to determine the point of difference in the differing items and it has been commented on the gained results. The tests show us that there aren't any demographic characteristics that effect all three leadership styles while some characteristics have significant relationship with the leadership styles.

Keywords: Manager, leadership, leader, hotel, Istanbul.

I. Giriş

Hızla küreselleşen günümüz dünyasında rakiplerinin önünde yer almak isteyen işletmeler amaç ve hedeflerine uygun çalışabilmek için işgörenler ile yöneticileri aynı örgüt yapısı ve kültürü çerçevesinde bir araya getirebilmelidirler. Farklı özelliklere sahip çok sayıda çalışanın ortak amaç ve hedefler altında toplanabilmesi için işletmelerin, farklılıkları avantaja dönüştürmeleri gerekmektedir. Bu noktada, çağımız koşullarında gitgide önem kazanan lider yöneticilerden bahsetmek mümkündür.

Lider yöneticiler, işgörenler tarafından takip edilen hatta özenilen yönetici konumundadır. Bunun yanında lider yöneticilerin demografik özellikleri örgüt kültürünü, örgütsel performansı ve örgüt içindeki güç dağılımını etkileyebilmektedir. Nitekim literatürde, yönetim alanının kapsamına giren çeşitli konulara (liderlik, iş tatmini vb.) ilişkin bireysel faktörlerin (personelin beklentileri, iş deneyimi, sosyal kişiliği, hizmet süresi, yaş, eğitim düzeyi vb.) önemli ve belirleyici etkiler yarattıkları ve bu bireysel faktörlerin araştırmalarda dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir [2].

Taşıdıkları bu önem nedeniyle lider yöneticilerin genel olarak hangi demografik özellikleri taşıdıkları, yöneticilerin liderlik vasfı gösterebilmeleri için hangi demografik özellikleri kendilerinde bulundurmaları gerektiği veya bu özelliklerin hangilerinin sonradan değişebileceği konularının incelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

II. Liderlik Kavramı ve Kapsamı

20. yüzyılın başlarında akademisyenlerin bilimsel yöntemleri sosyal süreçler üzerinde uygulamaya başlamaları sonucunda; liderlik çalışmaları akademik çevrede ve iş dünyasında yaygın hale gelmiştir [17]. Böylece; önceleri siyasi, askeri ve dini alanlarda incelenen liderlik kavramı bilimsel açıdan da ele alınmaya başlamıştır. Yönetimin yöneltme işlevi çerçevesinde ele alınabilecek liderlik; belirli planlar ve örgüt yapıları çerçevesinde amaçlara ulaşılabilmesi için günümüzde iş-

letmelerin ve yöneticilerin ihtiyaç duydukları bir kavramdır. Liderlik çeşitli bilim dalları tarafından farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir. Yönetim bilimi açısından bakıldığında ise; üzerinde belki de binlerce çalışma yapılmış olmasına rağmen liderliğin kesin bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Ancak yine de bu tanımlardan bazılarını sıralamakta fayda görülmektedir.

Bir grup veya örgütün bir üyesinin; olayların açıklanma şekillerini, amaç ve stratejilerin seçimini, iş faaliyetlerinin örgütlenmesini, amaçları gerçekleştirecek bireylerin motive edilmelerini, işbirliği ilişkilerinin sürdürülmesini, üyelerin becerilerinin ve güven duygularının geliştirilmesini, grup veya örgüt dışındaki bireylerden de destek elde edilmesini etkilediği süreçtir [4]. Bu süreçte liderliğin oluşabilmesi için gerekli olan takipçilerin önemi göz ardı edilmemelidir. Etkilemenin yanı sıra liderlik; grup süreçleri, kişilik, uyum, özel davranışlar, ikna etme yeteneği, güç, amaçların başarılması, etkileşim, rol farklılaştırma, örgüt tarafından kabul edilme ile bu unsurların iki veya daha fazlasının kombinasyonu açısından tanımlanmıştır [16].

Diğer bir tanıma göre liderlik; örgütsel amaçları gerçekleştirmeleri gereken kişiler arasında destek, işbirliği ve güven duygusu yaratabilme yeteneğini kullanarak bir faaliyet dizisini başarmak için ikna etme veya örnek olma yoluyla bireyleri etkileme sanatıdır [9]. Yapılan tanımlar şekil olarak farklılık göstermekle birlikte liderliği oluşturan birçok husus üzerinde aynı fikri paylaşmaktadır. İkna, güç ve etkileme kavramları birçok liderlik tanımında görülmektedir.

II.1. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklar

Rekabetin getirdiği birçok sorunla karşılaşan örgütlerde bu sorunların aşılmasında önderlik edecek bireylerin yanında etkin ve yüksek performanslı yöneticilerin de bulunması bir zorunluluk haline gelmiştir. Aşağıdaki tablo, yönetici ve liderin özellikleri ile bu iki kavram arasındaki farkları ortaya koymaktadır.

Tablo 1. Yönetici ve Lider Kavramları Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
İşleri doğru yapmaktadır.	Doğru işleri yapmaktadır.
Şimdiki zaman ve kısa döneme odaklanmaktadır.	Gelecek zaman ve uzun döneme odaklanmaktadır.
Emir almaktadır.	Değişimden zevk almaktadır.
Riskten kaçınmaktadır.	Risk almaktadır.
Duygudan çok nedene bakmaktadır.	Duygu ve nedenin her ikisine de önem vermektedir.

Kaynak: [15]

Tüm örgütler liderlere olduğu kadar yöneticilere de ihtiyaç duymaktadırlar. Bu noktada en iyi seçeneğin lider yöneticiler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim Mintzberg tarafından ortaya konan yöneticilerin on rolü içerisinde liderlik rolü göze çarpmaktadır [5]. Lider yöneticilikte bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır [20].

II.2. Iowa State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Çalışmanın ampirik kısmı ile ilgisi bulunması nedeniyle Iowa State Üniversitesi liderlik çalışmalarını (Lewin liderlik tarzları) bu bölümde incelemek yararlı olacaktır. Iowa State Üniversitesi'nde 1930'lu yıllarda yapılan araştırmalar sonucunda üç liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Birçok yönetim bilimcinin üzerinde çalışmaları yaptığı davranışsal liderlik tarzları; otoriter, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik olarak sıralandırılabilmektedir [7].

Liderlik tarzlarının ilki olan otoriter liderlik, adından da anlaşılacağı üzere takipçiler üzerinde baskı kurarak liderlik gücünü kullanmaya yönelik bir tarzıdır. Otoriter liderler takipçilerine söz vermeyen, kararları kendileri alan ve bu kararların hiç değiştirilmeden uygulanmalarını isteyen, baskıcı ve kuralcı liderlerdir. Otoriter lider işgörenleri takdir etmemekte, sürekli olarak denetlemekte, kişisel inisiatiflerini kullanmalarına izin vermemekte ve emir yoluyla onlara işleri yaptırmaktadır [22]. Otoriter liderlik genel olarak olumsuz bir kavram gibi gözükmekle birlikte, örgütlere verdiği zararların yanında birtakım avantajlar da sağlamaktadır. Otoriter liderlik insani ilişkiler açısından zayıf kalmakta ancak kriz dönemlerinde kararların tek elde toplanması ve kaynakların kolayca, hızlı bir şekilde kontrol edilmesi açısından önem taşımaktadır.

Demokratik tarzı benimseyen bir liderin özellikle ekip çalışması, çatışma yönetimi ve etkileme gücü gibi duygusal zeka yetkinliklerine, iyi bir dinleme becerisine, gücü, zamanı ve diğer kaynakları paylaşarak işbirliği içinde çalışmaya hazır ve istekli olmaya ihtiyacı vardır [3]. Diğer taraftan karar alma sürecinde fikir üretkenlerin sayısının çok olması çeşitlilik ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi bakımından örgüte fayda sağlamakla birlikte; aynı zamanda zaman kaybına da neden olabilmektedir. Son olarak tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı, kararların alınması ve amaçların gerçekleştirilmesi için takipçilere, demokratik liderlik tarzına göre daha geniş fırsatlar tanımaktadır. Bu tür liderliğin yararı her üyeyi bireysel harekete geçirmesinde, sakıncası ise liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırmasından dolayı grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara yönelmelerinde görülmektedir [1].

Lewin ve çalışma arkadaşları tarafından yürütülen liderlik araştırmaları, sonuç olarak bazı hususları ortaya koymaktadır. Demokratik liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzına göre daha çok memnuniyet veren bir liderlik tarzıdır. Otoriter tarz, üyeler arasında husumet ve saldırganlığa yol açabilmektedir. Otoriter grupta demokratik gruba göre daha fazla bağlılık ve daha az bireysellik görülmektedir [22]. Iowa State Üniversitesi liderlik çalışmaları, modern örgütlere yönelik olmaması ve deney grubunun detaya inmemesi açısından eleştirilmektedir. Ancak yine de bu çalışmalar liderlik kavramının gelişmesi ve bilimsel yönden ele alınması bakımından önem taşımaktadır.

II.3. Otel İşletmelerinde Liderlik

Turizm sektörünün en önemli bileşenlerinden biri olan konaklamacılık sektörü yoğun iş temposunun yaşandığı, artan rekabet nedeniyle amaçlar ve stratejilerin sürekli yenilendiği emek yoğun bir sektördür. Konaklama işletmelerinin başarısı, işgörenlerin kalitesine ve onların etkin bir şekilde yönetilerek örgütün amaçlarına ulaşması için gereken katkıyı sağlamalarına bağlı olacaktır. Bu da etkin bir liderlik anlayışını zorunlu kılmaktadır [13].

1980'li ve 1990'lı yıllar boyunca ağırlama ve turizm endüstrileri liderlik kavramı ile daha yakından ilgilenmeye başlamışlardır çünkü; başarı için liderliğin gerekli olduğunun ve etkili liderliğin yokluğunda ayakta kalma becerilerinin zayıfladığının farkına varılmıştır [12]. Ağırlama endüstrisinin işgören yoğun olma ve giderek artan oranda şiddetli çevresel etkilere maruz kalma gerçeğinden yola çıkılarak, liderlik becerilerinin mevcut insan kaynaklarından daha etkin yararlanılmasına ve sonuç olarak toplam performansın artırılmasına yardımcı olabileceğini söylemek mümkündür [21]. Özellikle küresel ağırlama endüstrisi işletmeleri; liderlerinin davranışları, kişilik özellikleri ve işgörenlerini etkileme tutumları tarafından önemli ölçüde etkilenmektedir [6].

Günümüzde insanların seyahat etme isteklerinin artması ile birlikte, otel işletmeleri özellikle de kent otelleri turizm sektörünün mevsimsellik özelliğinden sıyrılarak dört mevsim hizmet veren işletmeler haline gelmişlerdir. Dolayısıyla bu işletmelerin her duruma göre uygulamaya koyacakları planlarının olması gerekmektedir. Bu da gelişmiş örgüt yapıları, etkili yöneticiler ve işgörenleri yönlendiren etkili liderlik anlayışı ile mümkün olmaktadır. Nitekim dolaylı ya da doğrudan otel işletmeleri üzerine yapılan araştırmalar sonucunda, bu endüstride görev yapan yönetici pozisyonundaki kişiler için liderliğin, sahip olmaları gereken en önemli özellik olduğu kabul edilmektedir [24]. Çünkü bir otel işletmesinde işgörenlerin liderliği algılama biçimi; liderin etkinliği, işgören davranışı ve sonuç olarak işgören performansı gibi birçok önemli örgütsel çıktıyı etkilemektedir [25].

Emek yoğun çalışan hizmet işletmeleri olmaları bakımından otel işletmelerinde işgörenler için uygun çalışma ortamının, adil ücret ve ödül sisteminin gerekliliği de tartışılmaz bir gerçektir. Bu bakımdan otel işletmelerinde görevlerin tamamlanmasına yönelik liderlik tarzı geliştirilebileceği gibi, insan ilişkilerine yönelik liderlik tarzının da benimsenmesi uygun olacaktır. Otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılan ilk çalışmalardan biri olan araştırmalarında Nebel ve Stearns [18]; Fiedler tarafından ortaya konan liderlik ölçeklerini kullanarak ilk kademe yöneticileri üzerinde bir anket çalışması yürütmüşlerdir. Araştırmacılar bu çalışma sonucunda, insan ilişkilerine yönelik veya katılımcı liderlik tarzı yerine göreve yönelik liderlik tarzının ağırlama endüstrisi liderleri için daha uygun olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tracey ve Hinkin [26] ise yapmış oldukları çalışmada, dönüşümcü liderliğin liderin etkinliği ve astların liderden duydukları memnuniyet üzerinde doğrudan bir etkisi bulunduğunu saptamışlardır. Kara, Uysal, Sirgy ve Lee [14] tarafından Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan işgörenler üzerinde uygulanan anket çalışmasında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı artırdığı ve işgören tükenmişlik düzeyini ise azalttığı ileri sürülmüştür. Erkutlu [11] tarafından Türkiye'deki 60 butik otel işletmesi üzerinde yapılan bir diğer çalışmada da dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı ve iş memnuniyetini artırdığı görülmüştür. Kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda Zopiatis ve Constanti [28]; otel işletmelerinde deneyim ve dürüstlüğe daha açık, dışadönük bireylerin işe alınması ve bu bireylerin gelişimleri için yatırım yapılması gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Patiar ve Mia [19]'nın Avustralya'daki otel işletmeleri ve tatil köylerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmaya göre, bir otelin odaları ile yiyecek-içecek departmanının finansal performansı otelin genel müdürünün dönüşümcü liderlik tarzı gibi bir finansal olmayan performans

özelliğinden etkilenmektedir. Wong ve Chan [27] tarafından Çin otelcilik sektöründe yapılan çalışmada; Çin ekonomisi ve otelcilik sektörünün gelişim süreci paralelinde profesyonelliğin, liderlik kavramının en belirgin karakteristiğini oluşturduğu görülmektedir. Erkutlu ve Chafra [10] tarafından Türkiye'deki butik otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasına göre; zorlayıcı güç ve yasal güç gibi mevkiden kaynaklanan güç alanları, astların iş stresi düzeyini artırabilmektedir.

Otel işletmelerinde liderlik, yönetim sürecinin düzenli ve etkili yürütülmesini kapsamaktadır. Bu süreçte yaşanacak bir aksaklık tüm örgütü etkileyecek sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde liderlik, üzerinde önemle durulması gereken bir kavramdır.

III. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otellerde Yapılan Bir Araştırma

III.1. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik tarzları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmanın evrenini İstanbul'daki otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bu otellerin sayıca fazla olmalarından dolayı bir örneklem seçme zorunluluğu doğmuştur. Kent otelleri olmaları sebebiyle yıl boyunca hizmet vermeleri, gelişmiş örgüt yapılarına sahip olmaları ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları farklı ve karmaşık durumlardan dolayı liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmesi sebebiyle; İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmeleri bu araştırmanın uygulanmak istendiği işletmeler olarak belirlenmiştir. Araştırmanın kıyı otellerinde yapılmamış olması nedeniyle, tüm oteller üzerinde genelleme yapılamaması açısından bir sınırlılık doğduğu görülmüştür. Araştırmanın yapıldığı 2010 yılı itibarıyla; İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2010 yılı İstanbul Turizm İstatistikleri verilerine göre İstanbul'da Kültür ve Turizm Bakanlığı İşletme Belgesi 35 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır [29].

III.2. Veri Toplama

Araştırmaya konu olan İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin genel müdürleri ve departman müdürlerinin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik anket; Ohio State Üniversitesi tarafından geliştirilen Liderlik Betimleme Anketi, Richard Daft [8]'in oluşturduğu anket ve Luthans [16] tarafından geliştirilip Taşkiran [23] tarafından kullanılan anketten yararlanılarak araştırmanın amacına uygun bir şekilde derleme yöntemiyle hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket iki bölüme ayrılmıştır. Anketin birinci bölümünde; araştırmanın ana amaçlarından olan ve araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerini ortaya koymaya yönelik olarak oluşturulan 21 adet soru bulunmaktadır. Demografik özelliklerin yöneltildiği bölümdeki üç soru, anketlerin yorumlanmaları aşamasında diğer sorularla arasındaki düşük korelasyondan dolayı kullanılmayacaklarından değerlendirme dışında tutulmuştur. İkinci bölümde ise; ankete katılan genel müdürler ve departman müdürlerinin liderlik yönelimlerini ölçmek amacıyla 28 adet davranış sorusu yöneltilmiştir.

Anket için öncelikle Edirne'deki otel yöneticileri ve yöneticilik vasıfları bulunan akademisyenler üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Böylece ankette yer alan soruların güvenilirlik seviyeleri belirlenmiştir. Uygulanan Cronbach testi sonucunda pilot çalışma için güvenilirlik katsayısının 0,756 olduğu belirlenmiştir. Anketin ikinci bölümünde yer alan liderlik davranışları ile ilgili Likert ölçekli soruların, anketin uygulandığı İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri ve departman müdürleri tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını sınamak amacıyla Cronbach testi uygulanmıştır. Test sonucunda, anketin tamamı için güvenilirlik katsayısının 0,856 olduğu ve bu değer için yüksek güvenilirlik gösterdiği anlaşılmıştır.

Anketin uygulanması için öncelikle otellere telefon yoluyla ulaşılmıştır. Randevu talebine olumlu yanıt veren otellere gidilerek yüz yüze görüşme yöntemiyle anketler uygulanmıştır. Yine randevu talebine olumlu yanıt veren bazı otellere gidilmiş, anketler İnsan Kaynakları departmanlarına bırakılmış, bu departmanlar vasıtasıyla anketler bir hafta süresince diğer departman müdürlerine ulaştırılmış ve bir hafta sonrasında otellere tekrar gidilerek anketler İnsan Kaynakları departmanlarından alınmıştır. Ayrıca anketleri e-posta yoluyla cevaplayabileceklerini belirten otellerin departman müdürlerine de anketler elektronik ortamda iletilmiş ve bu yolla da anket elde edilmiştir.

Anketler 2010 yılı Mart ve Nisan aylarında uygulanmıştır. İstanbul'da yer alan 35 adet beş yıldızlı [29] otelden 7 otel, şirket politikası gereği anket kabul etmediklerini belirterek randevu talebine olumsuz yanıt vermişlerdir. Anketlerin yapıldığı dönemde 2 otelin tadilatı olması nedeniyle bu otellerde de anket uygulanamamıştır. Sonuç olarak irtibata geçilebilen 26 adet beş yıldızlı otelden toplam 123 adet anket elde edilmiştir. Bu noktada; elde edilen verilerin İstanbul'daki tüm oteller ve yöneticiler üzerinde genelleştirilmesi hususunda sınırlılıklar doğmuştur.

III.3. Bulgular ve Değerlendirme

Uygulanan ankette elde edilen veriler SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Bu çalışmada liderlik alt boyutlarını belirleyebilmek için faktör analizi yapıp yapılamayacağını ortaya koymak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış ve 0.794 sonucu elde edilmiştir. Bu sonucun 0.50'den büyük olmasından dolayı; faktör analizi yapılabileceği ortaya çıkmıştır. Faktör analizi matrisine göre liderlik davranışlarına verilen cevaplar doğrultusunda yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin 3 alt faktör oluşturulmuştur. İlk faktör demokratik liderlik tarzını, ikinci faktör otoriter liderlik tarzını, üçüncü faktör de tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını temsil etmektedir. Bu faktörlerin ortaya konmasında anketteki soruların içerikleri dikkate alınmıştır. Alt boyutlar Kurt Lewin tarafından geliştirilen liderlik tarzlarına göre belirlenmiştir [7].

Elde edilen alt boyutların, yöneticilerin demografik özelliklerine göre bir farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile sınanmış, ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Farklılık gözüken maddelerde farkın nereden kaynaklandığını bulmak amacıyla Tukey testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar üzerinde yorumlar yapılmıştır.

Aşağıdaki tablolarda yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzı alt boyutları arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiyi gösteren testlerin sonuçları görülmektedir.

Tablo 2. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları / n=123

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ort. Değer	Ort. Toplamı
Demokratik Liderlik Tarzı	Kadın	51	54,20	2764,00
	Erkek	72	67,53	4862,00
	<i>Toplam</i>	123		
Otoriter Liderlik Tarzı	Kadın	51	67,37	3436,00
	Erkek	72	58,19	4190,00
	<i>Toplam</i>	123		
Tam Serbestlik Taniyan Liderlik Tarzı	Kadın	51	53,59	2733,00
	Erkek	72	67,96	4893,00
	<i>Toplam</i>	123		

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Taniyan Liderlik Tarzı
Mann-Whitney U	1438,000	1562,000	1407,000
Wilcoxon W	2764,000	4190,000	2733,000
Z	-2,047	-1,415	-2,252
Asymp. Sig. (2-tailed)	,041	,157	,024

H_0 : Yöneticilerin cinsiyetleri açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1 : Yöneticilerin cinsiyetleri açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 2'deki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerler 0,05'den küçük olduğu için ($p < 0,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup, demokratik ve tam serbestlik taniyan liderlik tarzını gösteren kadın ve erkek yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Her iki liderlik tarzı açısından da erkek yöneticilerin puanları kadın yöneticilere oranla daha yüksektir. Buna neden olarak otel işletmelerinde erkek yöneticilerin otorite sağlamada katılımcı yöntemleri daha çok kullanmaları gösterilebilir.

Tablo 3. Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları / n=123

	Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ort. Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	İlköğretim	6	53,58
	Lise	17	67,38
	Ön Lisans	19	83,63
	Lisans	55	51,98
	Yüksek Lisans ve Doktora	26	66,81
	<i>Toplam</i>	123	66,81
Otoriter Liderlik Tarzı	İlköğretim	6	68,75
	Lise	17	77,82
	Ön Lisans	19	63,76
	Lisans	55	56,31
	Yüksek Lisans ve Doktora	26	60,85
	<i>Toplam</i>	123	60,85
Tam Serbestlik Taniyan Liderlik Tarzı	İlköğretim	6	85,00
	Lise	17	75,65
	Ön Lisans	19	59,00
	Lisans	55	58,94
	Yüksek Lisans ve Doktora	26	56,44
	<i>Toplam</i>	123	56,44

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Taniyan Liderlik Tarzı
Ki-Kare	12,792	7,414	7,161
Df	5	5	5
Asymp. Sig.	,015	,277	,169

H₀: Yöneticilerin eğitim durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin eğitim durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 3 incelendiğinde; anlamlılık satırındaki değer 0,05'den küçük olması nedeniyle ($p < 0,05$), H₀ hipotezi reddedilmiş olup, demokratik liderlik tarzını gösteren yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın hangi eğitim seviyesinden kaynaklandığını ortaya koymak amacı ile Tukey testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda elde edilen çoklu karşılaştırmalar tablosunda aradaki farkın önlisans seviyesi ile lisans seviyesinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Böylece önlisans mezunlarının lisans mezunlarına göre demokratik liderlik tarzını daha fazla benimsedikleri ortaya konmuştur. Bunun nedenleri; turizm ve otelcilik eğitimini önlisans düzeyinde alan bireylerin çok olması, bu eğitimden hemen sonra bireylerin çalışma hayatına atılarak iş ortamında deneyim kazanmaları ve bu deneyim sonucunda görev yaptıkları otellerde katılımcı yöntemleri daha çok benimsemeleri olabilir.

Tablo 4. Yetiştirme Çağında En Uzun Süre Bulunulan Yere Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları / n=123

	Bulunulan Yer	Gözlem Sayısı	Ort. Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	Köy	7	56,57
	Belde	7	31,00
	İlçe	42	53,80
	İl	41	66,89
	Büyükşehir	26	77,35
	<i>Toplam</i>	123	
Otoriter Liderlik Tarzı	Köy	7	43,21
	Belde	7	44,21
	İlçe	42	68,35
	İl	41	56,77
	Büyükşehir	26	69,85
	<i>Toplam</i>	123	
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	Köy	7	37,93
	Belde	7	45,36
	İlçe	42	70,24
	İl	41	62,05
	Büyükşehir	26	59,58
	<i>Toplam</i>	123	

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Ki-Kare	13,315	7,246	7,399
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,010	,123	,116

H_0 : Yöneticilerin yetiştirme çağında en uzun süre buldukları yer açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.
 H_1 : Yöneticilerin yetiştirme çağında en uzun süre buldukları yer açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 4'e bakıldığında; söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için ($p < 0,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup, demokratik liderlik tarzını sergileyen yöneticiler ile yetiştikleri yer arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yetiştirme çağlarında en uzun süre buldukları yer bakımından büyükşehirde yetişen yöneticiler ile belde yetişen yöneticiler arasında bir fark olduğu Tukey testi sonucu belirlenmiştir. Böylece demokratik liderlik tarzı için; büyükşehirde yetişen yöneticilerin belde yetişen yöneticilere göre daha fazla duyarlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Büyükşehirler beldelere göre eğitim ve kültür düzeylerinin daha yüksek olduğu yerlerdir. Büyükşehirlerde yetişen bireylerin, haklarını daha çok bilen ve bu haklarını arayıp koruyabilen, demokratik ortamlarda daha çok bulunabilen kişiler olduklarını söylemek mümkündür. Bu açıdan; büyükşehirlerde yetişen yöneticilerin de görev yaptıkları otellerde demokratik liderlik tarzını daha çok benimsedikleri söylenebilir.

Tablo 5. Tam Zamanlı İş Deneyimi Sürelerine Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları / n=123

	Tam Zamanlı İş Deneyimi Süresi	Gözlem Sayısı	Ort. Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	5 yıl ve daha az	21	54,88
	6-10 yıl	22	42,32
	11-15 yıl	25	74,14
	16 yıl ve üzeri	55	67,98
	<i>Toplam</i>	123	
Otoriter Liderlik Tarzı	5 yıl ve daha az	21	77,69
	6-10 yıl	22	35,30
	11-15 yıl	25	62,64
	16 yıl ve üzeri	55	66,40
	<i>Toplam</i>	123	
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	5 yıl ve daha az	21	53,00
	6-10 yıl	22	61,14
	11-15 yıl	25	60,84
	16 yıl ve üzeri	55	66,31
	<i>Toplam</i>	123	

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Ki-Kare	11,153	17,468	2,280
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	,011	,001	,516

H₀: Yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süreleri açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süreleri açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 5'te gösterilen anlamlılık değerleri incelendiğinde; söz konusu değerler 0,05'den küçük olduğu için (p<0,05), H₀ hipotezi reddedilmiş olup, demokratik ve otoriter liderlik tarzları geliştiren yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Demokratik liderlik tarzı boyutuna bakıldığında; 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri çalışan grupları ile 6-10 yıl arası çalışanlar grubu arasında bir farklılığın olduğu, 11 yıl ve üzeri çalışanlar grubunun 6-10 yıl arası çalışan gruba nazaran bu boyuta daha olumlu baktıkları Tukey testi sonucu belirlenmiştir. Benzer şekilde otoriter liderlik tarzına gelindiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan grubun 16 yıl ve üzeri çalışan grup ile 6-10 yıl arasında çalışma yılı olan gruba nazaran otoriter liderlik tarzına daha fazla önem verdiği ortaya konmuştur. 11 yıl ve daha uzun süredir çalışma hayatında olan yöneticiler kazandıkları deneyimler sonucunda işgörelere daha anlayışlı davranabilmekte ve astlarının karar alma sürecinde daha çok yer almalarına izin verebilmektedirler. 5 yıl ve daha az süredir iş hayatında yer alan bazı yöneticilerin ise görev yaptıkları yerlerde kendilerini bir an önce ön plana çıkarmak ve işgörelere kendilerini takip etmelerini sağlayabilmek için otoriter liderlik tarzını benimsedikleri söylenebilir.

Tablo 6. Görev Yapılan Otel İşletmelerindeki İş Deneyimi Sürelerine Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları / n=123

	Görev Yapılan İşletmedeki İş Deneyimi Süreleri	Gözlem Sayısı	Ort. Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	1 yıldan az	15	65,57
	1-5 yıl	63	65,13
	6-10 yıl	16	55,28
	11-15 yıl	12	61,83
	16 yıl ve üzeri	17	53,71
	<i>Toplam</i>	123	
Otoriter Liderlik Tarzı	1 yıldan az	15	71,30
	1-5 yıl	63	57,35
	6-10 yıl	16	60,91
	11-15 yıl	12	58,79
	16 yıl ve üzeri	17	74,32
	<i>Toplam</i>	123	
Tam Serbestlik Taniyan Liderlik Tarzı	1 yıldan az	15	68,43
	1-5 yıl	63	58,34
	6-10 yıl	16	45,72
	11-15 yıl	12	58,13
	16 yıl ve üzeri	17	87,
	<i>Toplam</i>	123	

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Taniyan Liderlik Tarzı
Ki-Kare	2,131	4,288	14,247
Df	4	4	4
Asymp. Sig.	,712	,368	,007

H₀: Yöneticilerin görev yaptıkları işletmedeki iş deneyimi süreleri açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin görev yaptıkları işletmedeki iş deneyimi süreleri açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 6'da gösterilen anlamlılık değerlerine bakıldığında; bu değer 0,05'ten küçük olması nedeniyle ($p < 0,05$), H₀ hipotezi reddedilmiştir yani; tam serbestlik taniyan liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin görev yaptıkları işletmelerdeki iş deneyimi süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. 16 yıl ve üzeri çalışan grubun 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arasında çalışanlara göre; tam serbestlik taniyan liderlik tarzına daha olumlu baktıkları Tukey testi sonucu belirlenmiştir. Daha önceden de belirtildiği üzere; iş hayatında uzun süredir yer alan yöneticiler gibi görev yaptıkları otellerde uzun zamandır çalışan yöneticiler de bu işletmelerde edindikleri konum ve deneyimlerinden ötürü işgörenlerin ne şekilde yönlendirilmeleri gerektiğini zaman içerisinde öğrenmektedirler.

Tablo 7. Görev Yapılan Otel İşletmelerindeki Çalışma Pozisyonlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları / n=111

	Çalışma Pozisyonları	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	Genel Müdür	10	48,75
	Mali İşler Müdürü	12	60,33
	İnsan Kaynakları Müdürü	12	37,96
	Teknik Müdür	9	70,94
	Önbüro Müdürü	15	60,13
	Satın Alma Müdürü	9	47,33
	Güvenlik Müdürü	10	57,20
	Satış ve Pazarlama Müdürü	10	71,50
	Yiyecek-İçecek Müdürü	15	56,63
	Kat Hizmetleri Müdürü	9	49,56
	<i>Toplam</i>	111	
Otoriter Liderlik Tarzı	Genel Müdür	10	80,90
	Mali İşler Müdürü	12	45,83
	İnsan Kaynakları Müdürü	12	16,83
	Teknik Müdür	9	67,11
	Önbüro Müdürü	15	59,73
	Satın Alma Müdürü	9	37,33
	Güvenlik Müdürü	10	54,10
	Satış ve Pazarlama Müdürü	10	84,30
	Yiyecek-İçecek Müdürü	15	64,73
	Kat Hizmetleri Müdürü	9	51,56
	<i>Toplam</i>	111	
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	Genel Müdür	10	39,50
	Mali İşler Müdürü	12	60,79
	İnsan Kaynakları Müdürü	12	50,67
	Teknik Müdür	9	83,28
	Önbüro Müdürü	15	44,23
	Satın Alma Müdürü	9	56,67
	Güvenlik Müdürü	10	47,10
	Satış ve Pazarlama Müdürü	10	70,40
	Yiyecek-İçecek Müdürü	15	65,20
	Kat Hizmetleri Müdürü	9	45,28
	<i>Toplam</i>	111	

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Ki-Kare	10,075	38,780	17,376
Df	9	9	9
Asymp. Sig.	,344	,000	,043

H₀: Yöneticilerin çalışma pozisyonları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin çalışma pozisyonları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 7’de verilen anlamlılık değerleri incelendiğinde; söz konusu değerlerin 0,05’ten küçük olmaları nedeniyle ($p < 0,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup, tam serbestlik tanıyan ve otoriter liderlik tarzlarını geliştiren katılımcıların görev yaptıkları işletmelerdeki çalışma pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya konmuştur. Ankete katılan genel müdürlerin İnsan Kaynakları müdürleri ve Satın Alma müdürlerine göre otoriter liderlik tarzına daha olumlu baktıkları, teknik müdürlerin ise genel müdürler ve Önbüro müdürleri ile Halkla İlişkiler müdürlerine göre tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı boyutuna daha yakın oldukları Tukey testi ile tespit edilmiştir. İstanbul’daki beş yıldızlı otellerde görev yapan genel müdürlerin güç durumlarını ve konumlarını baskıcı, sert yönetim tarzı ile korudukları söylenebilir. Teknik müdürlerin tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını benimsemelerinin nedenleri ise; teknik konularda işgörenlerin uzman kişiler olmaları, teknik işlerin yerine getirilmesinin bu işgörenlerin becerilerine ve yaratıcılıklarına bağlı olması, yaratıcılığın da serbest bir ortamda ortaya konabilmesi ve teknik ekibin yönlendirilmeye ihtiyaç duyması olarak gösterilebilir.

IV. Sonuç ve Öneriler

Rekabetin günden güne daha yoğun olarak yaşandığı günümüz iş dünyasında diğer sektörlerde yer alan işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de liderlerin varlığı bu işletmelere avantaj sağlayan unsurların başında gelmektedir. Bu liderlerin sahip oldukları demografik özelliklerin liderlik tarzları ile ilişkisi yönetim bilimi kapsamında ilgi duyulan konulardan bir tanesidir.

Kurt Lewin tarafından geliştirilen üç liderlik tarzı gözetilerek hazırlanan anket çalışması sonucu elde edilen veri üzerinde yapılan analizler yardımıyla, demografik özellikler ile geliştirilen liderlik tarzları alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde bazı değişkenlerin anlamlı farklılıklar gösterdikleri görülmüştür. Cinsiyet, eğitim durumu, yetişme çağında en uzun süre bulunan yer, tam zamanlı iş deneyimi süresi, çalışılan oteldeki iş deneyimi süresi ve görev yapılan oteldeki departman değişkenleri ile liderlik tarzları alt boyutlarının istatistiksel açıdan anlam taşıdığı ortaya konmuştur. Özellikle demokratik liderlik tarzında bu fark açıkça görülmektedir.

Üç liderlik tarzını birden etkileyen herhangi bir demografik özellik olmamakla birlikte; yukarıda sıralanan değişkenler bazı liderlik tarzları ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki içerisindedirler. Bu bakımdan, yapılan çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir. Örneğin; cinsiyete, eğitim seviyesine, iş deneyimi süresine ve çalışılan departmanın özelliğine göre liderlik eğitim programları geliştirmekten söz edilebilir. Gelecek araştırmalarda ise çalışma evreni genişletilerek otel işletmelerinde görev yapan lider yöneticilerin demografik özellikleri ile sergiledikleri liderlik tarzları arasındaki ilişki üzerinde istatistiksel açıdan daha anlamlı sonuçlar elde etmek mümkün olabilecektir.

Günümüz iş dünyasında, içinde buldukları işletmelere daha fazla katkıda bulunmak isteyen yöneticiler liderlik özelliklerini geliştirmeye çalışmalıdırlar. Bu da öncelikle değişimi kabul etmek ve daha sonra liderlik eğitimi verilen kurs, seminer vb. programlara katılmakla gerçekleşebilmektedir. İşletmelerin diğer rakip işletmelere üstünlük sağlamalarının yolu yöneticilerin liderlik potansiyellerinin farkına varıp, yöneticilik özelliklerini geliştirerek lider yönetici olma yolunda adım atmalarından geçmektedir. Ayrıca 21.yüzyıl liderlik anlayışının temelinde yatan ve liderlerin gelecekteki misyonlarından biri olan yeni liderler geliştirme stratejisi de işletmeler tarafından desteklenmeli ve benimsenmelidir.

Yararlanılan Kaynaklar

- [1] Alkın, C. & S. Ünsar (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9/3.
- [2] Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl: 10 Sayı: 14.
- [3] Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- [4] Bratton, J. & P. Chiaramonte (2006). *Organizational Behavior in a Global Context, Chapter 16: Leadership in an Organizational Context*, Ontario: Broadview Press.
- [5] Brooks, I. (2006). *Organizational Behavior: Individuals, Groups and Organization*, Essex: Pearson Education.
- [6] Brownell, J. (2010). Leadership in the Service of Hospitality, *Cornell Hospitality Quarterly*, No: 51.
- [7] Costley, L. D. & R. Todd (1991). *Human Relations in Organizations*, St.Paul: West Publishing.
- [8] Daft, L. R. (1991). *Management*, Orlando: The Dryden Press.
- [9] DuBrin, J. A. (2009). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills, Canada*: South-Western Cengage Learning.
- [10] Erkuşlu, V. H. & J. Chafra (2006). Relationship Between Leadership Power Bases and Job Stress of Subordinates: Example From Boutique Hotels, *Management Research News*, Vol: 29 No: 5.
- [11] Erkuşlu, H. (2008). The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: The Turkish Case, *Journal of Management Development*, Vol: 27 No: 7.
- [12] Gillet, R. S. & R. Morda (2003). *Effective Leadership in Tourism and Hospitality Organisations in the 21st Century*, Chapter 31, Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry, Editor: Salih Kusluvan, New York: Nova Science Publishers.
- [13] Güzel, T. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, Turizm İşletmelerinde Liderlik*, Bursa: MKM Yayınları.
- [14] Kara, D. & M. Uysal & M. J. Sirgy & G. Lee (2013). The Effects of Leadership Style on Employee Well-being in Hospitality, *International Journal of Hospitality Management*, No: 34.
- [15] Landsberg, M. (2000). *The Tools of Leadership*, London: Harper Collins Publishers.
- [16] Luthans, F. (2002). *Organizational Behaviour*, Berkshire: McGraw-Hill Higher Education.
- [17] Mendenhall, E. M., S. J. Osland, A. Bird, R. G. Oddov, & L. M. Maznevski (2008). *Global Leadership: Research, Practice and Development*, New York: Routledge Inc.
- [18] Nebel, E. E. & G. K. Stearns (1977). Leadership in the Hospitality Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 18/3.
- [19] Patiar, A. & L. Mia (2009). Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence From Luxury Hotels in Australia, *International Journal of Hospitality Management*, No: 29.
- [20] Peker, Ö. & N. Aytürk (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- [21] Pittaway, L. & R. Carmouche & E. Chell (1998). The Way Forward: Leadership Research in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, No: 17.
- [22] Strong, P. E. (1965). *The Management of Business-An Introduction*, New York: Harper&Row and John Weatherhill.
- [23] Taşkıran, E. (2005). Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- [24] Taşkiran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17/2.
- [25] Testa, R. M. (2001). *Hospitality Leaders: Do They Know How Their Employees Feel About Them?*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, No: 42.
- [26] Tracey, B. J. & T. R. Hinkin (1996). How Transformational Leaders Lead in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, No: 2.
- [27] Wong, A. & A. Chan (2010). Understanding the Leadership Perceptions of Staff in China's Hotel Industry: Integrating the Macro- and Micro-Aspects of Leadership Contexts, *International Journal of Hospitality Management*, No: 29.
- [28] Zopiatis, A. & P. Constanti (2012). Extraversion, Openness and Conscientiousness: The Route to Transformational Leadership in the Hotel Industry, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 33 No: 1.



Derman KÜÇÜKALTAN / dermankucukaltan@trakya.edu.tr

He is a professor in the Department of Business Administration at Trakya University. He teaches Introduction to Economics, Tourism Management, Contemporary Issues in Tourism, Micro Economics, Tourism Marketing, Crisis Management in Service Businesses and International Hotel Management. He is interested in Tourism, Terrorism, Management and Crisis Management.



Serol KARALAR

He is a research assistant in the Department of Business Administration at Trakya University. He is still enrolled on a doctoral programme at Trakya University Institute of Social Sciences. He is interested in Human Resources Management, Organizational Behaviour and Tourism.