



C.B.Ü. SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

2008/2 Bahar Sayısı Cilt: 6 Sayı: 2

ISSN: 1304-4796

Yrd. Doç. Dr. Ömür KILIÇLI	7
"Özelliklerin Algılanması Üzerine İstatistiksel Analizlerdeki Kent-Satın Alınanlar Arasındaki Fonksiyonel Benzerlikleri"	10
Yrd. Doç. Dr. İbrahim ÇORBAÇI	10
"Türkiye Vergi Sisteminde Etkileşimli Vergi Reformunu İhtiyaç"	10
Doç. Dr. Cihan Çobanoğlu, Yrd. Doç. Dr. A. Kadir Çorbacı, Doç. Dr. Mustafa Tepeci, Yrd. Doç. Dr. Kamil Unur	23
"Otel Müdürlerinin Liderlik Ve Yöneticilik Kavramlarını Algılamalarına İlişkin Görgül (Ampirik) Bir Araştırma"	23
Yrd. Doç. Dr. Şebnem TOSUNOĞLU	43
"Uluslararası Kamu Mali Olarak İklim Değişikliği İle Mücadele Ve Avrupa Birliği İklim Değişikliği Politikaları"	43
B. Türker PALAMUTÇUOĞLU, Esra GÜVEN	65
"Bilgi Topluluklarında Uzaktan Eğitim ve CBÜ Gördes MYO Öğrencilerinin E-Öğrenim (E-Learning)'e Bakış Açılarının Değerlendirilmesi"	65
Dr. Levent B. KIDAK, Dr. İbrahim GÜLHAN	85
"Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Polikliniğinde Hasta Memnuniyetinin Değerlendirilmesi"	85
Övgü EMGİN	110
"Mermer Sanayiindeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde E-Pazarlama Uygulamaları: Muğla İli Örneği"	110
Yrd. Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR	125
"Makine Etkinliğinin Değerlendirilmesinde AHP Öncelikleri Kullanılarak Ağırlıklandırılan Veri Zarflama Analizi Modelinin (WDEA) Uygulanması Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi"	125
Yrd. Doç. Dr. Umut AVCI, Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU	140
"Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Denizli Tekstil Sektöründe Bir İnceleme"	140
Arş. Gör. Dr. Güler TOZKOPARAN	156
İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi, Örnek Olay İncelemesi	156

ISSN: 1304-4796

CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Dergisi

2008/2 Bahar Sayısı

Manisa-2008

CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Sahibi:

Prof. Dr. Canan AY
Yönetim Kurulu Adına
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

Editör:

Yrd.Doç. Dr. A.Cevdet KAYALI

Editör Yardımcısı:

Yrd. Doç. Dr. Rabia AKTAŞ

Yayın Kurulu:

Prof. Dr. İbrahim EROL
Yrd. Doç. Dr. İrfan Murat YILDIRIM
Yrd. Doç. Dr. Needet BİLGİ
Yrd. Doç. Dr. Asena Altın GÜLOVA

Yazılım ve Dizgi

Arş. Gör. Alper DOĞAN

Makale Takip ve Dosyalama

Arş. Gör. Ferhan SAYIN
Arş. Gör. Didem TEZSÜRÜCÜ

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi yılda iki sayı olarak yayımlanan ulusal hakemli bir dergidir.

İletişim Adresi:

Yrd.Doç. Dr. A. Cevdet KAYALI

Celal Bayar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Uncubozköy Mevkii 45030 Manisa, TÜRKİYE

Tel: 0(236) 2330949

Fax: 0 (236) 2330949

e-mail: sbe-dergi@bayar.edu.tr

URL: <http://www.bayar.edu.tr/~sosyal/dergi.htm>

Basım Yeri: Emek Matbacılık, Manisa.

©Copyright: C.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü 2003

Dergide yer alan yazılarda ileri sürülen görüşler yazarlara aittir.

HAKEM KURULU

♦Prof. Dr. Hakkı ACUN ♦Prof. Dr. Kamile AÇIKGÖZ ♦Prof. Dr. Kemal AÇIKGÖZ ♦Prof. Dr. Namık AÇIKGÖZ ♦Prof. Dr. Erhan ADA ♦Prof. Dr. İsmail AKA ♦Prof. Dr. Coşkun Can AKTAN ♦Prof. Dr. Eyüp AKTEPE ♦Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR ♦Prof. Dr. Mehmet ALPARGU ♦Prof. Dr. Ali Berat ALPTEKİN ♦Prof. Dr. Yasin ALTAN ♦Prof. Dr. Zeki ARIKAN ♦Prof. Dr. A. Kadir ASLAN ♦Prof. Dr. İbrahim ATALAY ♦Prof. Dr. Canan AY ♦Prof. Dr. Osman AYDOĞUŞ ♦Prof. Dr. Metin AYIŞIĞI ♦Prof. Dr. Semra AYTUĞ ♦Prof. Dr. Selma BAKTIR ♦Prof. Dr. Nühket Hotar BAŞARGAN ♦Prof. Dr. Ercan BAYAZITLI ♦Prof. Dr. Tuncer BAYKARA ♦Prof. Dr. Mikail BAYRAM ♦Prof. Dr. Abdurrahman BAYRAM ♦Prof. Dr. Dilek BEKTAŞ ♦Prof. Dr. Süreyya A. BEYZADEOĞLU ♦Prof. Dr. Necdet BİLDİK ♦Prof. Dr. Gönül BUDAK ♦Prof. Dr. Üçler BULDUK ♦Prof. Dr. İrdal CEYLAN ♦Prof. Dr. Adem ÇABUK ♦Prof. Dr. Kemal ÇELEBİ ♦Prof. Dr. Mehmet ÇELİK ♦Prof. Dr. Halil ÇİVİ ♦Prof. Dr. Melek DELİLBAŞI ♦Prof. Dr. Birol DOĞAN ♦Prof. Dr. Muammer DOĞAN ♦Prof. Dr. Üzeyme DOĞAN ♦Prof. Dr. İbrahim DÖNMEZER ♦Prof. Dr. Ahmet DUMAN ♦Prof. Dr. Sema EGE ♦Prof. Dr. Cezmi ERASLAN ♦Prof. Dr. Ahmet Bican ERCİLASUN ♦Prof. Dr. Temel ERGÜN ♦Prof. Dr. Hüsnü ERKAL ♦Prof. Dr. İbrahim EROL ♦Prof. Dr. Mehmet ERSAN ♦Prof. Dr. Timuçin Faik ERTAN ♦Prof. Dr. Gülden ERTUĞRUL ♦Prof. Dr. Rıza FİLİZOK ♦Prof. Dr. T. Melih GÖRGÜN ♦Prof. Dr. Kemal GÖRMEZ ♦Prof. Dr. Altay Uğur GÜL ♦Prof. Dr. Güler GÜLSEVİN ♦Prof. Dr. Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU ♦Prof. Dr. İhsan GÜNAYDIN ♦Prof. Dr. İbrahim GÜNER ♦Prof. Dr. Necmi GÜRSAKAL ♦Prof. Dr. Belkis GÜRİSOY ♦Prof. Dr. Nurettin GÜZ ♦Prof. Dr. Abdurrahman GÜZEL ♦Prof. Dr. Muhsin HALİS ♦Prof. Dr. Ömer Faruk HUYUGÜZEL ♦Prof. Dr. Özkan İZGİ ♦Prof. Dr. Reşide KABADAYI ♦Prof. Dr. Mahmut KAPLAN ♦Prof. Dr. Leyla KARAHAN ♦Prof. Dr. Zerrin Toprak KARAMAN ♦Prof. Dr. Alev KATRİNLİ ♦Prof. Dr. Ayten Ayşen KAYA ♦Prof. Dr. Hüseyin KIRAN ♦Prof. Dr. Salim KOCA ♦Prof. Dr. Kâzım Yaşar KOPRAMAN ♦Prof. Dr. Samira KORTANTAMER ♦Prof. Dr. Sevinç KÖSE ♦Prof. Dr. Cemal KURNAZ ♦Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ ♦Prof. Dr. İsin KÜHEYLAN ♦Prof. Dr. Hüseyin MEMİŞOĞLU ♦Prof. Dr. Ahmet MERMER ♦Prof. Dr. Naci Birol MUTER ♦Prof. Dr. Aysen MÜEZZİNOĞLU ♦Prof. Dr. Ülgen OSKAY ♦Prof. Dr. Günal ÖNCE ♦Prof. Dr. Semra ÖNCÜ ♦Prof. Dr. Ziyet ÖNDOĞAN ♦Prof. Dr. Mehmet ÖZ ♦Prof. Dr. Ferhunde ÖZBAY ♦Prof. Dr. Selahattin ÖZÇELİK ♦Prof. Dr. İnan ÖZER ♦Prof. Dr. Ahmet ÖZGİRAY ♦Prof. Dr. Nadir ÖZKUYUMCU ♦Prof. Dr. Ömür ÖZMEN ♦Prof. Dr. Enver T. RIZA ♦Prof. Dr. Süreyya SAKINÇ ♦Prof. Dr. M. A. Yekta SARAÇ ♦Prof. Dr. Bedriye SARAÇOĞLU ♦Prof. Dr. Önal SAYIN ♦Prof. Dr. Nevin SAYILAN ♦Prof. Dr. Ahmet SEVGİ ♦Prof. Dr. Ahmet SİPAHİOĞLU ♦Prof. Dr. Haluk SOYUER ♦Prof. Dr. Azmi SÜSLÜ ♦Prof. Dr. Ahmet ŞAHİNÖZ ♦Prof. Dr. Candan ŞENTUNA ♦Prof. Dr. Adnan ŞİŞMAN ♦Prof. Dr. Berna TANER ♦Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN ♦Prof. Dr. Ercan TATLIDİL ♦Prof. Dr. Rezan TATLIDİL ♦Prof. Dr. Ömer Baybars TEK ♦Prof. Dr. Ulufer TEKİR ♦Prof. Dr. Sema İlğaz TEMEL ♦Prof. Dr. Mahmut TEZCAN ♦Prof. Dr. Fahrettin TIZLAK ♦Prof. Dr. Barlas TOLAN ♦Prof. Dr. İlker TUNAİL ♦Prof. Dr. Nejla Kurul TURAL ♦Prof. Dr. Mustafa TURAN ♦Prof. Dr. Kamil TÜĞEN ♦Prof. Dr. Mümtazer TÜRKÖNE ♦Prof. Dr. Mualla ULUSAVAŞ ♦Prof. Dr. Fahri UNAN ♦Prof. Dr. Alpaslan USAL ♦Prof. Dr. Öcal USTA ♦Prof. Dr. Şenay ÜÇDOĞRUK ♦Prof. Dr. Necmi ÜLKER ♦Prof. Dr. Mehmet Ali ÜNAL ♦Prof. Dr. Semih YALÇIN ♦Prof. Dr. Mülnevver YALÇINKAYA ♦Prof. Dr. Erol YARIZ ♦Prof. Dr. Kemal YAVUZ ♦Prof. Dr. Emine YENİTERZİ ♦Prof. Dr. Kazım YETİŞ ♦Prof. Dr. Recep YILDIRIM ♦Prof. Dr. Mustafa YILMAZ ♦Prof. Dr. Serap YILMAZ ♦Prof. Dr. Cengiz YILMAZ ♦Prof. Dr. Konca YUMLU ♦Prof. Dr. Ayşegül YÜKSEL ♦Prof. Dr. İbrahim EROL ♦Prof. Dr. Hüseyin KARAKAYALI ♦Prof. Dr. Öcal USTA ♦Prof. Dr. Berrin CEYLAN ♦Prof. Dr. Zeynel DİNLER ♦Prof. Dr. Berna TANER ♦Prof. Dr. Ülkü ERGÜN ♦Doç. Dr. A. Asuman AKDOĞAN ♦Doç. Dr. Hayati AKYOL ♦Doç. Dr. Kemal ARI ♦Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU ♦Doç. Dr. Nihat AYCAN ♦Doç. Dr. Mehmet BAŞAR ♦Doç. Dr. Adem CEYHAN ♦Doç. Dr. İsmail COŞKUN ♦Doç. Dr. Ramazan ÇALIK ♦Doç. Dr. Mevlüt ÇELEBİ ♦Doç. Dr. Emin ÇİVİ ♦Doç. Dr. Mustafa MİYNAT ♦Doç. Dr. Sibel GÜZEL ♦Doç. Dr. Türker SUSMUŞ ♦Doç. Dr. Mete TÖRÜNER ♦Doç. Dr. Müslime NARİN ♦Doç. Dr. Jülide KESKEN ♦Doç. Dr. Keremettin TEZCAN ♦Doç. Dr. Ertuğrul ACARTÜRK ♦Doç. Dr. Gülsen DEMİR ♦Doç. Dr. Çağlayan DİNÇER ♦Doç. Dr. Dilek DİRENÇ ♦Doç. Dr. Mustafa DURMUŞ ♦Doç. Dr. Kenan ERDOĞAN ♦Doç. Dr. İlhan GENÇ ♦Doç. Dr. Ramazan GÖKBUNAR ♦Doç. Dr. Fazıl GÖKÇEK ♦Doç. Dr. Nazan GÜNAY ♦Doç. Dr. Abdullah GÜNDOĞDU ♦Doç. Dr. Gelengül HAKTANIR ♦Doç. Dr. Muhsin HALİS ♦Doç. Dr. Ayşe İLKER ♦Doç. Dr. Hasan Basri KARADENİZ ♦Doç. Dr. Jülide KESKEN ♦Doç. Dr. Ayfer KOÇABAŞ ♦Doç. Dr. Akın KOÇAK ♦Doç. Dr. Ali Savas KOPRAL ♦Doç. Dr. İsmail MARAŞ ♦Doç. Dr. Abdullah MORTAL ♦Doç. Dr.

Ayla MÜEZZİNOĞLU ♦Doç .Dr. Mehmet ÖNAL ♦Doç. Dr. Bülent ÖZDEMİR ♦Doç. Dr. Servet ÖZDEMİR ♦Doç Dr. Neşe ÖZGEN ♦Doç. Dr. Süleyman ÖZKAN ♦Doç. Dr. Meltem ÖZKAYA ♦Doç. Dr. Şerife Türcan ÖZSUCA ♦Doç. Dr. İ.Yakup ÖZTUNA ♦Doç. Dr. Haluk SELVİ ♦Doç. Dr. Haluk SOYUER ♦Doç Dr. Erkan ŞEN ♦ Doç. Dr. H. Tarık ŞENGÜL ♦Doç. Dr. F. Hale ŞİVGİN ♦Doç. Dr. Mustafa TEPEÇİ ♦Doç Dr. Yaşar UYSAL ♦Doç. Dr. Halit YANIKKAYA ♦Doç. Dr. Durmuş YILMAZ ♦Doç. Dr. Hakan YİĞİTBAŞI ♦Yrd.Doç .Dr. Nüvit ALEMDAROĞLU ♦Yrd.Doç Dr. Uğur ALTUNAY ♦Yrd. Doç. Hakan ARACI ♦Yrd. Doç. Dr. Alpay BİZBİRLİK ♦Yrd. Doç. Dr. Ferudun DORAK ♦Yrd.Doç.Dr. Hatice ERDEMİR ♦Yrd.Doç. Dr. Levent GENÇLER ♦Yrd.Doç. Dr. Ferhat KARABULUT ♦Yrd.Doç. Dr. Burak KARTAL ♦Yrd. Doç.Dr. Emin KOÇ ♦Yrd. Doç. Dr. İsmail MAZGİT ♦Yrd. Doç. Dr. Süleyman MORALI ♦Yrd. Doç. Dr. Eser NALBANT ♦Yrd. Doç. Dr. Tuncer ÖZDİL ♦Yrd.Doç. Dr. Aynur PALA ♦ Yrd. Doç. Dr. Ferhat TAMİR ♦Yrd. Doç. Dr. Muzaffer TEPEKAYA ♦Yrd.Doç. Dr. Aylin ÜNAL ♦Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali YAVUZ ♦Yrd.Doç. Dr. Ayşe YERELİ ♦Yrd.Doç. Dr. Mine YILMAZER

İÇİNDEKİLER

Yrd. Doç Dr. Emin KIRKIL.....	1
“Ahdastan Ahiye; Fütüvve Geleneğindeki Kent Yöneticilerinin Fonksiyonel Benzerlikleri”	
Yrd. Doç. Dr. Tülin CANBAY.....	10
“Türk Vergi Sisteminde Ekolojik Vergi Reformu İhtiyacı”	
Doç. Dr. Cihan Çobanoğlu, Yrd.Doç. Dr. A.Kadir Çorbacı, Doç. Dr. Mustafa Tepeci, Yrd.Doç. Dr. Kamil Unur.....	23
“Otel Müdürlerinin Liderlik Ve Yöneticilik Kavramlarını Algılamalarına İlişkin Görgül (Ampirik) Bir Araştırma”	
Yrd. Doç. Dr. Şebnem TOSUNOĞLU.....	43
“Uluslararası Kamu Malı Olarak İklim Değişikliği İle Mücadele Ve Avrupa Birliği İklim Değişikliği Politikaları”	
B.Türker PALAMUTÇUOĞLU, Esra GÜVEN.....	65
“Bilgi Toplumlarında Uzaktan Eğitim ve CBÜ Gördes MYO Öğrencilerinin E-Öğrenim (E-Learning)’e Bakış Açılarının Değerlendirilmesi ”	
Dr. Levent B. KIDAK, Dr. İbrahim GÜLHAN.....	85
“Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Polikliniğinde Hasta Memnuniyetinin Değerlendirilmesi”	
Övgü EMGİN.....	110
“Mermer Sanayiindeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde E-Pazarlama Uygulamaları: Muğla İli Örneği”	
Yrd. Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR.....	125
“Makine Etkinliğinin Değerlendirilmesinde AHP Öncelikleri Kullanılarak Ağırlıklandırılan Veri Zarflama Analizi Modelinin (WDEA)Uygulanması Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”	
Yrd. Doç. Dr. Umut AVCI, Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU.....	140
“Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Denizli Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”	
Arş. Gör. Dr. Güler TOZKOPARAN.....	156
İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi, Örnek Olay İncelemesi	

Otel Müdürlerinin Liderlik Ve Yöneticilik Kavramlarını Algılamalarına İlişkin Görgül (Ampirik) Bir Araştırma¹

Doç. Dr. Cihan Çobanoğlu

University of Delaware, Hotel, Restaurant, and Institutional Management, A.B.D.

Yrd.Doç.Dr.A.Kadir Çorbacı

Mersin Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Mersin

Doç.Dr.Mustafa Tepeci

Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Manisa

Yrd.Doç.Dr.Kamil Unur

Mersin Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Mersin

ÖZET

Günümüzde liderlik ve yöneticilik kavramlarının önemi giderek artmakta, bu fonksiyonların başarılı bir şekilde yerine getirilmesi işletmelerin rekabet gücü kazanmalarını sağlamaktadır. Ancak liderlik ve yöneticilik kavramlarından en iyi faydalanma yöntemlerini belirlemek yerine, tanımlanmaları ve aralarındaki farklılıkları ortaya çıkarma gayretleri bu iki kavramdan yeterince faydalanma potansiyelini zayıflatmaktadır. Bu çalışmanın amacı 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde üst (genel müdür ve yardımcıları) ve orta kademe (bölüm müdürleri) yöneticilerin görevlerinde, liderlik ve yöneticilik yeteneklerinin önem derecesine ilişkin değerlendirmelerinden yola çıkılarak otel yöneticilerinin bu iki kavramı farklı olarak algılayıp algılamadıklarını ortaya çıkarmaktır. Araştırma, Antalya ve Mersin illerinde faaliyet gösteren 62 turistik otel işletmesinde çalışan toplam 255 yöneticiden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar şahsen otel işletmelerine giderek, kendilerini ve çalışmayı tanıttıktan sonra önceden hazırlanan anketi yöneticilerden doldurmalarını istemişlerdir. Yapılan analizler, liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirleriyle ayrışmasından çok birbirleriyle örtüşen kavramlar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, iki kavramın farklarını belirlemeye çalışılmıyorsa, pratikte ne şekilde birbirlerine katkı sağlayabileceklerinin saptanmasının çalışılması önerilmektedir.

Anahtar kelimeler: liderlik, yöneticilik, üst ve orta kademe otel yöneticileri, cinsiyet.

¹ Bu makale yazarların eşit katkılarıyla hazırlanmış, yazarlar soyadına göre alfabetik olarak sıralanmıştır.

An Empirical Study Of The Perceptions Of Hotel Managers On Leadership And Management Concepts

ABSTRACT

The importance of leadership and management concepts has increased lately, and the successful uses of these functions improve the competitiveness of firms. Instead of determining the most beneficial methods of utilizing leadership and management concepts, the effort spent for defining and exploring differences between the two lessens the potential benefits that may be gained from them. The purpose of this study is to investigate whether middle (department heads) and upper level (general managers and assistant general managers) managers perceive leadership and management skills different from each, by evaluating the importance of leadership and management skills, in two to five star hotels. The data were collected from 255 middle and upper level managers in 62 hotels located in Antalya and Mersin provinces. The researchers personally reached the hotels and introduced themselves and the study purpose, and then requested from the managers to fill out the questionnaire. The results indicate that managers view leadership and management concepts similar rather than separate. Further studies should explore how these two concepts contribute to each other in practice rather than investigate how they differ from each other.

Key words: leadership, management, upper and middle level hotel managers, gender.

1. GİRİŞ

Değişim, yaşamın kaçınılmaz bir parçası olarak sürekli var olmakla birlikte son yıllarda hızı ve varlıkları etkileme gücü giderek artmaktadır. İşletmeler, rekabet, teknoloji, genel ekonomik ve sosyo-kültürel yapı gibi çok çeşitli alanlardaki değişimlerden etkilenmektedir. Bugünün başarılı ya da başarısız işletmelerinin yarının başarılı işletmeleri olabilmek için, değişimleri olabildiğince önceden öngörüp kendilerini yeniden şekillendirmeleri gerekmektedir. Ancak, günümüzde talep, teknoloji müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler her geçen gün öngörülebili olmaktan uzaklaşmaktadır (Erdil ve Keskin, 2004). Bu nedenle işletmeler tarafından değişimin iyi yönetilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu hızlı ve zorlayıcı değişimler ve bu değişimlerin iyi yönetilmesi sorunu bir taraftan yönetim uygulamalarında değişime yol açarken, diğer taraftan yönetim teorilerinde ve uygulamalarındaki gelişmeler de işletmelerdeki değişimi hızlandırmaktadır.

İşletmelerin en azından varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli değişime zorlanmaları ya da değişimleri, gerek işletmecileri, gerekse bilim insanlarını birçok kavramın yanında liderlik ve yöneticilik kavramlarının üzerinde düşünmeye ve çalışmaya itmiştir. Diğer alanlarda olduğu gibi turizm ve otel işletmeleri de rekabet, artan müşteri ihtiyaçları, teknoloji ve sosyo-kültürel değişimlerden etkilenmektedir. Turizm ve otel işletmelerinde, bu değişimlere ayak uydurabilecek ve rekabet gücünü arttırabilecek liderlik ve yöneticilik yeteneklerinin önemi giderek artmaktadır.

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının ne oldukları, aralarında bir farklılık olup olmadığı konularında son yıllarda çok sayıda çalışmalar yapılmakta ve araştırmalar yayınlanmaktadır. Kimi araştırmacılar bu kavramları farklı kavramlar olarak ele alırken kimileri de birbirlerini tamamlayan benzer

kavramlar olarak ele almaktadır. Bu araştırma, Akdeniz Bölgesinde yer alan yıldızlı otellerde üst ve orta kademe yöneticilerin görevlerinde, liderlik ve yöneticilik yeteneklerinin önem derecesine ilişkin değerlendirmelerinden yola çıkılarak otel yöneticilerinin bu iki kavramı farklı olarak algılayıp algılamadıklarını ortaya çıkarmak amacını gütmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Gilet ve Morda (2003: 599) liderlik kavramının diğer örgütsel kavramlardan daha fazla araştırmacıların ilgisini çektiğini; Rost ise, liderlikle ilgili yayınlarda 20. yy'da önemli bir artışın olduğunu ve bu artışların 1970'ler ve 1980'leri kapsayan on yıllarda önceki yıllara kıyasla %100'den daha fazla olduğunu söylemektedir (Zorn ve Violanti, 1993). Yapılan çalışmalar, bir taraftan liderliğin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunurken; diğer taraftan işletmelerin personelini liderlik konusunda eğitmek için daha yüksek meblağlar harcamalarına yol açmıştır (Bernstein ve Smith, 1996: 282). Liderlik konusunda yapılan çalışmaların çok olması, liderliğin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmasına rağmen, çoğunluğun üzerinde uzlaştığı bir tanımlı olmasını sağlayamamıştır. Bu konuda Gilet ve Morda (2003: 599-600) liderliğin aşka benzetildiğine ilişkin atıflardan sonra, liderliğin ve aşkın tarih boyunca büyüleyici ve anlaşılmaz bulunduğunu belirtmektedir. Her ne kadar liderlik kavramı aşka benzetilerek anlaşılmasının güçlüğünden söz edilse de bir çok araştırmacı liderliğin daha iyi anlaşılması için çeşitli araştırmalar yapmış ve yapmaya da devam etmektedirler. Rost (1991)'dan aktaran Gilet ve Morda (2003) liderlikle ilgili yapılan 587 araştırmayı incelemiş ve bu araştırmaların %62'sinde liderliğin açık bir şekilde tanımlanamadığını saptamıştır. Bu saptamadan hareketle kavramın ne anlatmak istediğinin herkes tarafından bilindiği gerekçesiyle, araştırmacılar arasında kavramın tanımının gereksiz olduğuna dair bir görüşün hakim olduğu belirtilmektedir (Gilet ve Morda, 2003). Bu durum, liderlik kavramının yapılan çeşitli araştırmalarla hala gelişmeye devam ettiğini göstermektedir. Bu nedenle bu çalışmada tek bir liderlik tanımı vermek yerine liderlikten ne anlaşıldığına dair bilgiler sunulmaktadır.

2.1. Liderliğin ve Yöneticiliğin Gelişimi

Liderlik ve yöneticilik bir faaliyet olarak insanlık tarihi kadar eski olmasına karşın (Akoğlan ve Akçay, 2004), liderlik teorisinin gelişimi yavaş olmuştur (Yukl, 2002). Kavram olarak lider batı dünyasında 14. yüzyılda, liderlik ise 19. yüzyılda kullanılmaya başlanmıştır (Bass, 1990). Doğuda ise, MÖ. 6.yy'a kadar uzanan Çin kaynaklarında, liderlerin halka karşı sorumluluklarından söz edilmektedir (Goesner, 1998). Tarih çalışmaları bir anlamda liderlik çalışmalarıdır. Tarihçiler, liderlerin ne yaptıklarına, nasıl, niçin ve ne zaman yaptıklarına bakarak onların kişiliklerini de açıklamaya çalışırlar (Bass, 1997; Goesnar, 1998).

Teori olarak yavaş bir gelişme gösteren liderlik (Yukl, 2002), günümüzde toplumsal bir olay (fenomen) halini almıştır (Drath ve Palus, 1994).

Gilet ve Morda (2003) liderliğin tanımı ve ne olduğu konusunda uzlaşma olmamasına karşın, günümüzün rekabetçi ve karmaşık dünyasında, işletmelerin ilerlemelerinde sahip olmaları gereken en önemli unsurun etkili liderlik olduğu konusunda uzlaşma olduğunu belirtmektedir. Bir çok araştırma, liderin astlarının tatmini ve performansı konusunda fark yaratabileceğini ortaya koymuştur (Bass, 1990). Lider aynı zamanda bir örgütün başarılı ya da başarısız olması konusunda da fark yaratır. Çevresel ve teknolojik değişimlerin işletmeye uyarlanması ve sürecin başarılı olmasında lider kritik bir role sahiptir (Burke, Richley ve DeAngelis, 1985).

Gilet ve Morda (2003) turizm endüstrisinin 1980'li ve 90'lı yıllarda etkili liderliğin yaşamları için önemli olduğunu görerek liderlik kavramıyla ilgilenmeye başladıklarını ve yapılan çalışmaların da bu ilgiyi desteklediklerini söylemektedir. Gilet ve Morda (2003) yaptıkları yazın taraması sonucu liderliğin, işletmelerin verimlilik ve karlılık gereksinimleri, müşteri ve personel memnuniyeti ile personelin performansının artırılması üzerindeki muhtemel etkisinden dolayı ilgi gördüğünü belirtmektedir.

Literatürde liderlik kuramları genellikle 4 başlık altında incelenmektedir. Örneğin, Akiş (2004: 15) ve Gilet ve Morda (2003), liderlik yaklaşımlarını kişisel özellik yaklaşımları, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve modern liderlik kuramları şeklinde dört ana başlık altında anlatmaktadırlar.

2.1.1. Kişisel Özellikler Kuramı

Liderlikle ilgili ilk araştırmalarda lider doğulduğunu, sonradan lider olunamayacağını savunan özellikler kuramı geliştirilmiştir (Wagner ve Hollenbeck, 1995: 382). "Büyük insan kuramı" olarak da adlandırılan özellikler kuramı, bazı insanların liderlik yapmak için doğduğunu savunmaktadır (Kirkpatrick ve Locke, 1991). Bu kurama göre, liderin fiziksel ve kişilik özellikleri izleyicilerden farklıdır. Bu farklılıkların saptanması amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalarda, yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık, başkalarına güven verme, güzel konuşma, zeka, bilgi, kişiler arasında ilişki kurma yeteneği, inisiyatif sahibi olma, dürüstlük, açık sözlülük, kendine güven duyma, başarıya yeteneği vb. gibi özellikler üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırmalarda bazen liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları bazen de grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlası bulunduğu halde, bunların lider olamadıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum, özelliklerin dışında farklı değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır (Koçel, 2003:588). Bu nedenle, bir süre geçerliliğini yitiren kuram 1980'li yıllarda durumsallık bakış açısıyla tekrar canlanmıştır. House ve Aditya'ya (1997) göre, özellikler kuramı günümüzde 60 yıl öncesine göre daha geçerli bir kuram olarak gözükmekte ve bu görüşü araştırmalar desteklemektedir.

Yeni özellikler kuramında, artık liderlik özelliklerinin kalıtsal ya da sonradan kazanılıp kazanılmadığı üzerinde durmak yerine, liderlerle lider olmayanlar arasında ne tür özelliklerin farklı olduğu üzerinde durulmaktadır.

Kirkpatrick ve Locke (1991) konuyla ilgili yapılan çalışmaları inceleyerek bu çalışmalarda liderlerin 6 ana özelliğinin ortaya konduğunu saptamışlardır. Bu özellikler; liderlik motivasyonu, kendine güven, hırs, dürüstlük, tutarlılık ve bilişsel yetenekler şeklindedir.

Gilet ve Morda (2003:609), turizm işletmelerinde yapılan liderlikle ilgili çalışmaların, kişisel özellikler yaklaşımına dayandığını ve bulguların diğer alanlarda liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda elde edilen bulgularla örtüştüğünü belirtmektedir. Bond'a (1998) göre, otel işletmelerindeki liderlerin iyi bir iletişim yeteneğine, iş bilgisine ve finansal beceriye sahip olmaları gerekmektedir. Berger, Ferguson ve Woods (1989) 8 işletmede yaptıkları çalışmada, ağırlama endüstrisinde yaratıcı, yenilikçi ve finansal olarak başarılı kabul edilen, paylaşılan 5 liderlik niteliği saptamışlardır. Bu nitelikler; aynı anda birden çok işle uğraşabilme yeteneği ve esnekliği, enerjik olma, espri yeteneği, çalışanların yaratıcılığını geliştirebilme yeteneği ve çalışanların öneri ve ihtiyaçlarını dikkate almak ve ekip çalışmasıdır.

Cichy, Sciarini ve Patton (1992) tarafından 51 üst düzey yiyecek-içecek işletmesi liderleri ile yapılan çalışmada, katılımcıların liderlik algılamaları ve liderlikte önemli gördükleri özellikler; vizyon, güçlü bir değer ya da inanç sistemi, esneklik, risk alma konusunda çalışanları cesaretlendirme ve dinleme ve amaçları somutlaştırma yeteneği olarak saptanmıştır. Ayrıca liderliğin temeli astlara güven verme, ilham verici bir vizyon ortaya koyma, iletişim yeteneği ve azim şeklinde özetlenmiştir. Cichi ve Schmidgall (1996) ağırlama endüstrisinde lider durumunda olan 181 finans yöneticisine yönelik yaptıkları araştırmada, etkin liderliğin özelliklerini vizyon, esneklik, güçlü bir inanç ya da değer sistemi, amaçların somutlaştırılması, çalışanları dinleme ve yetkilendirme olarak saptamışlardır.

2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımda liderlerin kişilik özellikleri yerine davranışları üzerinde durulmakta ve etkili ve etkisiz liderler karşılaştırılarak aralarındaki davranış farklılıkları saptanılmaya çalışılmaktadır (Akiş, 2004: 21). Davranış kuramı çerçevesinde yapılan belli başlı liderlik araştırmaları arasında Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi araştırmaları ile Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi Modeli (Managerial Grid) çalışmaları yer almaktadır. Ohio State Üniversitesi çalışmalarında liderlerin davranışlarının kişiyi dikkate alma ve inisiyatif kullanma faktörleri etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir. Çalışmalarda liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızının ve devamsızlığının azaldığı ve liderin girişimi veya başlatmayı esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansının arttığı saptanmıştır (Koçel, 2003:590).

Michigan Üniversitesi tarafından yapılan liderlik çalışmalarında da Ohio State Üniversitesi çalışmalarında elde edilen bulgulara benzer bulgular elde edilmiş ve lider davranışlarının temelde işe yönelik ve işgörene yönelik davranışlar şeklinde iki faktör etrafında yoğunlaştığı saptanmıştır (Taner ve

Çetin, 2006). Michigan Üniversitesinde Rensis Likert yönetiminde yapılan liderlik çalışmalarında yetki devrini esas alan, grup üyelerinin memnuniyetini artıracak çalışma koşullarının iyileştirilmesine çalışan ve astlarının kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen kişiye yönelik liderlik davranışlarının daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Koçel, 2003: 592). Bu araştırmalar kapsamında Likert geliştirdiği sistem modelinde lider davranışlarını her biri ayrı varsayımları ve belirli davranışları içeren dört grupta toplamaktadır. Bu gruplar; (1) istismarcı otokratik liderlik, (2) yardımsever otokratik liderlik, (3) katılımcı liderlik ve (4) demokratik liderlik biçiminde oluşmaktadır (Akoğlan ve Akçay, 2004). Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, liderlerin davranışlarını üretime ve işgörene yönelik ilgi olarak iki boyutta ele almakta ve her iki boyutu da 1'den 9'a derecelendirip bir matriks oluşturarak lider tiplerini belirlemeye çalışmaktadır (Koçel, 2003: 593). Bu modelde beş tip liderlik üzerinde durulmakta ve her tip liderin farklı organizasyon ya da örgüt tipinde başarılı olacağı savunulmaktadır. Etkili olmayan lider, kulüp lideri, orta yol lideri, görev adamı ve takım lideri bu modelde ön plana çıkan lider tiplerini oluşturmaktadır (Akiş, 2004; Koçel, 2003).

Turizm alanında yapılan araştırmalarda işgörene yönelik liderliğin mi yoksa işe yönelik liderliğin mi daha etkili olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Kimi zaman çalışmalarda, birbiriyle çelişen sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, Nebel ve Stearn tarafından ABD'deki otel ve restoran endüstrisindeki orta kademe yöneticiler üzerinde yapılan çalışmada işe yönelik liderliğin daha etkili olduğu ortaya konmuştur (Akoğlan ve Akçay, 2004). Keegan ise turizm işletmelerinde insan odaklı, yani işgörene yönelik liderliğin, sektördeki işlerin çoğunluğunun bir çok işe göre işsel tatmininin düşük olması nedeniyle gerekli olacağını savunmaktadır. Araştırmacılar, işgörene yönelik liderliğin turizm işletmelerindeki personelin duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak onları daha iyi güdüleyebileceğini ve karar sürecine katılmalarını destekleyebileceğini belirtmektedir. Böylelikle müşterilerin daha iyi hizmet alacaklarını ve tatmin düzeylerinin yükseleceğini ileri sürmektedir (Gilet ve Morda, 2003:614). Bu görüş Bartkus, Howel, Parent ve Hartman (1997) tarafından, 151 seyahat acentasında yapılan araştırma sonuçları da desteklenmektedir. Çalışmada işgörene yönelik liderliğin işe yönelik liderliğe kıyasla iş tatminini, grup uyumunu ve motivasyonu artırdığı ve iş stresini düşürdüğü ancak, satışlar üzerinde ciddi bir fark yaratmadığı saptanmıştır.

Özellikler ve davranışsal kuramların liderin etkinliğini belirleyen faktörleri tam olarak açıklayamaması ve liderlik davranışlarının ortaya çıktığı koşulları (durumlar) göz ardı etmesi nedeniyle söz konusu koşulları da göz önüne alan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

2.1.3. Durumsal Yaklaşımlar

Durumsal yaklaşımlar, liderlik olayının gerçekleştiği koşullara ağırlık vermektedir. Bu yaklaşımlarda ideal bir lider tipi olamayacağı ve liderlik tarzlarının koşullara göre değişebileceği savunulmaktadır. Kısacası lider

durumun bir ürünüdür ve kimin lider çıkacağını koşulların belirlediğini (Bass, 1990: 38) savunan bu yaklaşımla ilgili çalışmalardan en bilineni Fiedler'in durumsallık teorisidir. Bu teoriye göre liderlerin etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır (Koçel, 2003: 598). Bu değişkenler şunlardır: lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiler, başarılacak işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir. Durumsallık yaklaşımı içerisinde yer alan bir başka teori ise, Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen ve büyük ölçüde Victor Vroom'un motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanan "amaç-yol" teorisidir (Akoğlan ve Akçay, 2004). Bu teori lider davranışlarının astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Koçel, 2003: 603).

2.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

1980'lerin sonuna gelindiğinde karizmatik ve dönüşümcü liderlik teorileriyle eski teorilerin etkinliği azalmaya başlamıştır. Karizmatik ve dönüşümcü liderlik teorilerinde, izleyicilerin liderlerinin talep ettiklerinden daha fazlasını başarmak için daha çok çalışmalarını önceki teoriler gibi akılcılıkla değil duygularla ve değerlerle açıklanmaya çalışılmaktadır (Gilet ve Morda, 2003: 618). Karizmatik liderlik teorisi 1977 yılında Robert House tarafından, dönüşümcü liderlik ise 1978 yılında James MacGregor Burns tarafından geliştirilmiştir (Akiş, 2004: 33-37). Gilet ve Morda'ya (2003: 618) göre; bu teoriler arasındaki fark çok açık değildir. Hatta kimi yazarların karizmatik ve dönüşümcü liderlik kavramlarını birbirleriyle dönüşümlü olarak kullandıklarını söylemektedir. Bass'a (1985: 31) göre ise karizma dönüşümcü liderliğin bir parçasıdır ancak tek başına yeterli değildir. Yukl'a (1999) göre ise iki yaklaşım birbirlerinden farklıdır. Karizmatik lider sahip olduğu yeteneklerle, başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk eden kişidir. En önemli özellikleri, her zaman bir vizyonu ve amaçları olmalarıdır. Ayrıca karizmatik lider izleyicilerini üstün performansa sevk eden kişidir (Koçel, 2003: 605).

Dönüşümcü lider astlarının inançlarını, değer yargılarını ve gereksinimlerini değiştiren, değişimi gerçekleştiren kişidir (Luthans, 1995: 357). Bass (1990) ve Bass ve Avolio (1994) dönüşümcü liderliği dönüştürücü (transformational) ve işe yönelik ya da işlem merkezli (transactional) liderlik olarak ikiye ayırmaktadırlar. Wang, Chou ve Jiang'a (2005) göre de işlem merkezli ve dönüştürücü liderlik şeklinde yapılan ayırım en meşhur liderlik sınıflandırmasıdır. Burns'a göre işe yönelik liderler "izleyicilerini kendi amaç ve isteklerini gerçekleştirmeleri halinde amaçlarına ulaşabilecekleri konusunda telkin etmektedirler." (Akoğlan ve Akçay, 2004). Bass'a göre liderlerin çoğunluğu işe yönelik ya da işlem merkezlidirler (Gilet ve Morda, 2003: 619). Taner ve Çetin'e (2006) göre; işlem merkezli liderler liderden çok yöneticiye benzemektedirler ve gelecekte çok şimdikiye odaklanmakta, statükoyu korumakta ve görev tanımlarını netleştirmektedirler. DuBrain'e göre astlarının performansını etkilemek için ödül ceza sistemine başvururlar (Taner ve Çetin, 2006). Thite' göre, işlem merkezli liderlik geleneksel bir yaklaşım olarak

beklenen performansın gerçekleşmesi durumunda ödüllendirildiği bir lider-ast ilişkisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu ilişki yalnızca beklenen sonuçların gerçekleşmesini sağlayacağından yapılan işin kalitesinde bir düşüşe yol açmaktadır (Wang vd., 2005)

Dönüştürücü liderler süreçten çok fikirlerle ilgilenirler ve astlarının iyi davranışlarını teşvik ederek astlarını ve örgütün çevresini değiştirmeye çalışırlar. Bu liderler geleceğe odaklanarak, çalışanların örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaları için onlara idciller kazandırmaya çalışırlar (Gilet ve Morda, 2003) . Burns'e (Akiş, 2004: 36) göre, bu tip liderlikte lider adalet, çeşitlik ve özgürlük gibi değerlere önem vermektedir ve çalışanların ahlaki değerlerine seslenmektedir. Bass ve Stogdill'e (1990) göre, karizma kullanımı, ilham kaynağı olmak, kişisel değerlere önem verme ve astların düşünsel gelişimini teşvik etmek dönüştürücü liderliğin özellikleridir. Mackenzie, Podsakof ve Rich'e göre, dönüştürücü liderler izleyicilerini beklenenin ötesinde performans göstermeleri için onları motive eder ve hem izleyicilerinin hem de yaptıkları işin çok önemli olduğu duygusunu aşilayarak izleyicilerin kendi çıkarlarının ötesinde örgüt ve toplum çıkarlarını gözetmelerini sağlar (Wang vd., 2005)

Akiş, (2004:398) 250 orta-üst düzey yönetici ile yaptığı anket ve 1500 yönetici ile yaptığı yüz yüze görüşmede "lider kimdir?" sorusunu yanıtlamaya çalıştığı araştırmada 21 liderlik özelliği saptamıştır. Bu özellikler arasında 1. sırada güven unsuru yer almaktadır. Güven unsuru hem yöneticinin astlarına güvenmesi hem de kendisinin astlarının güvenini kazanmış olması yani, güvenilir olması anlamındadır. Diğer önemli özellikler ise; liderin kişilerle açık iletişim kurması, inançlı, kararlı ve tutarlı olması, adalet duygusunun olması, vizyon sahibi olması ve beklentileri vizyonla bütünleştirmesi şeklindedir.

Gilet ve Morda'ya (2003:622) göre; başarılı bir işletmenin hem işlem merkezli liderliğe hem de dönüştürücü liderliğe gereksinimi vardır. Bunlar liderliğin iki ayağı gibidir ve birinin ihmal edilmesi işletmeyi zor durumda bırakabilir. Örneğin dönüştürücü liderliğin ihmal edilmesi ya da eksik olması halinde işletme yaratıcılık ve değişimden uzaklaşır, personel memnuniyetsizliği ve devir hızı artar. İşlem merkezli liderliğin eksik olması durumunda ise, işletmede finansal problemler baş gösterir.

Greger ve Peterson (2000) konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticileriyle ilgili yaptıkları araştırmada, liderliğin temelini vizyon olduğu sonucuna varmaktadırlar. Araştırmada etkin liderlerin gelecek odaklı, yaratıcı ve vizyonu astlarına ileterek onları güdüleyebilen, olumlu bir örgüt kültürü yaratan, çalışanlarını yetkilendiren, çalışanların, müşterilerin ve yatırımcıları tatmin eden ve yenilikçi kişiler olduğu saptanmıştır.

Akoğlan ve Akçay (2004) tarafından Türkiye'de hizmet veren yerli ve yabancı zincir otellerde çalışan genel müdürlerin dönüşümcü liderlikle ilgili algılamalarına yönelik yapılan araştırmada, 10 dönüşümcü liderlik boyutunu; vizyon sahibi olmak ve bu vizyonun çalışanlar tarafından paylaşılmasını

sağlamak, izleyicilerin gelişimine yardımcı olmak, ilham kaynağı olmak, çalışanlara özel ve adaletli davranmak, karizma sahibi olmak, ikna yeteneğine sahip olmak, değişime açık olmak, grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmak ve yaratıcılık ve katılımcılık şeklinde belirlemişlerdir. Araştırma sonucunda yabancı zincir otellerde görev yapan genel müdürler 10 boyuttan 9'una katıldıklarını belirttikleri yalnızca çalışanlara ilham kaynağı olma konusunda kararsız kaldıkları saptanmıştır. Yerli zincir otel genel müdürlerinin ise çalışanlara ilham kaynağı olma yanında yaratıcılık, değişim, karizmatik olma, ikna kabiliyetine sahip olma ve izleyenlere özel ve adil davranma boyutlarında kararsız kaldıkları ya da katılmadıkları saptanmıştır.

Gilet ve Morda (2003: 623) yaptıkları literatür taraması sonucu, ağırlama ve turizm endüstrisinde başarılı liderlik özelliklerini şu şekilde özetlemişlerdir: iyi iş bilgisi ve teknik beceri, iletişim yeteneği, güçlü bir değer ya da inanç sistemi, esneklik, vizyon sahibi olmak ve bu vizyonu astlarına aktararak onları güdülemek. Yine aynı yazarlar yönetim kademelerinde aşağı doğru inildikçe liderlerin işlem merkezliliğinin, yukarı doğru çıkıldıkça ise dönüşümcü ya da dönüştürücü liderliğin özellikleri olan vizyon, başkalarını dinleme, başkalarına güvenme ve kararlılık gibi unsurların ağır bastığını belirtmektedirler. Taner ve Çetin (2006) yaptıkları literatür taramasında ise turizm ve ağırlama endüstrisinde başarılı bir lider-yönetici de bulunması gereken özellikleri özetlemişlerdir. Bu özellikler güçlü bir kişisel değer sistemi, iletişim becerisi, vizyon oluşturma ve iletme, güven, esneklik, ekip oluşturma ve motivasyon, model oluşturma, değişimi gerçekleştirme, karar alma becerisi, çalışanları geliştirici ve yol gösterici olma, kaynakları etkin kullanma, kavramsal beceri ve örgüt geliştirmeden oluşmaktadır.

2.2. Liderlik ve Yöneticiliğin Karşılaştırılması

Yöneticilik konusunda yapılan ilk geleneksel yönetim ilkelerinin yazılı tarihi, maden mühendisi olan Fransız Henri Fayol'un önemli bir maden şirketinin başkanlığına kadar yükseldiği kendi başarılı deneyimlerini anlattığı kitapla başlar. Fayol'un kitabı 1949'da İngilizce'ye ikinci kez çevrilmesiyle etkili olmaya başlamış ve çeşitli yönetim yaklaşımlarının gelişimine temel oluşturmuştur. Fayol yönetim ilkelerinin katı kurallar olmadığını ve yöneticilerin bu kuralları uygularken esnek olmaları gerektiğini belirtmiştir (Woods ve King, 1996: 4). Yönetim kavramı üzerinde de liderlik kavramı gibi tam bir uzlaşma yoktur. Koontz'a göre yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmamıştır. Değişik bilim dallarındaki yazarlar aynı kelimelere farklı anlamlar yüklemekte ve birbirlerini anlamakta isteksiz davranmaktadır (Koçel, 2003:15). Yönetim dendiğinde bazen süreç bazen sürecin unsurları olan organlar-kişi veya grup anlaşılmakta, bazen de yönetimin belirli bir bilgi topluluğu olarak yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde bu bilgileri nasıl kullanabileceği üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2003:15). Ancak, 4 temel yönetim fonksiyonu olan planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol konusunda bir uzlaşma vardır. Buradaki

yöneltilme (leading) fonksiyonu, liderliğin, yönetimin bir fonksiyonu olarak kabul edildiğini göstermektedir.

Yöneltilme yönetimin bir fonksiyonu olmasına karşın yönetici ile lider her zaman aynı şeyler değildir. Strang'a (2007) göre bazı yazarlar yönetici ile lideri karşıt kutuplar olarak kabul etmektedir. Bu konuda Bennis (1989:45) "yönetici şeyleri (işleri) doğru yapar; lider doğru şeyleri (işleri) yapar" demektedir. Yine Bennis ve Nanus (1997:39) yönetici rutin sorunları çözerken; liderin çözümlenecek sorunları belirlediğini ileri sürmektedir. Zaleznik'e (2004) göre, yöneticiler ve liderler motivasyonları, kişisel geçmişleri, düşünüş ve davranış biçimleri ayrı olan iki farklı insan tipidir. Zaleznik, yöneticilerin hedefler karşısında pasif olmasa bile kişisel olmayan tutumlar takınma eğiliminde olduklarını ve hedeflerin arzularından çok gerçekliklerden çıktığını, liderlerin ise hedeflere aktif bir tutum takınarak düşüncelere yanıt üretmek yerine onları biçimlendirdiğini belirtmektedir. Yöneticilerin yaygın ilişkiler, liderlerin ise birebir ilişkiler kurduğunu belirten Zaleznik "Liderler çoğu zaman nevrozlarla uğraşan büyük sanatçılara benzer ve kısa vadede bile çalışma güçleri önemli farklılıklar gösterir" demektedir. Kotter'e (1990) göre, yönetim karmaşayı düzene sokmak ve istikrarı sağlamaksa; liderlik değişimi sağlamaktır. İyi yönetim işletmenin kaliteli ürün üretmesi ve karlı çalışması gibi temel alanlarda düzeni ve istikrarı sağlar. Özellikle büyük ve karmaşık işletmeler iyi bir şekilde yönetilmezse sürüklenecekleri kaotik ortam işletmelerin varlıklarını bile tehlikeye sokabilir.

Öte yandan her alanda çok hızlı değişimlerin ve gittikçe daha da şiddetlenen bir rekabet ortamının yaşandığı dünyada başarılı olabilmek ve sürekli değişmek için iyi bir liderlik gerekli görünmektedir. Bir Çin ata sözü "Yönünü değiştiremediğin sürece yöneldiğin yere gidersin" der (Nanus, 1992:3). Nanus'a (1992:10) göre, lider hayalleri hayal eden ve bu hayalleri gerçeğe dönüştüren, sorumluluk alan, örgütün yaşaması için daha çok şansı olan mükemmel ve büyük bir örgüte dönüşmesi için izleyicilerini motive eden kişidir. Nanus'a göre eğer yönetici sorun çözücü yetenekleri olan kişi ise, lider örgütünün hem bugününü hem de geleceğini inşa eden mimardır. Bu nedenle lider izleyicilerinin örgüte katkılarını en üst seviyeye çıkararak kendilerinin ve içinde yaşadıkları toplumun refahına üst seviyede katkıda bulunmaları için onları motive eder.

Liderleri yöneticilerden ayıran temel özellikler şu şekilde verilmektedir: liderler vizyonu olan, geleceğe yönelik analiz yapabilen, yaratıcı düşünceye değer veren, izleyicilerine daima yol gösteren, kendini ve izleyicilerini güdüleyen ve inisiyatif sahibi kişilerdir. Liderin hedefleri kendisinin belirlemesine karşın yöneticinin belirlenen hedeflere ulaşmaya çalıştığı ileri sürülmektedir (Koçel, 2003; Kotter, 1988; Şener, 2001). Bennis'e göre (Nanus, 1992:11), yönetici uygulayıcı, kopya, yapı ve sistem üzerine odaklanan, kontrole güvenen, nasıl ve ne zaman diye soran, gözleri sürekli astları üzerinde olan, taklit eden, statükoyu kabul eden, şeyleri doğru yapan iyi bir asker

olmasına karşın lider yenilik yapan, orijinal, insanlar üzerine odaklanan, güven yaratan, ne ve neden diye soran, gözleri ufukta olan, yaratıcı olan, statükoya meydan okuyan, doğru şeyleri yapan ve kendi kişiliği ile hareket eden bireydir. Kotter (1990) işletmeler için ideal olanın güçlü bir liderlik ve güçlü bir yönetime sahip olmalarıdır demektir. Ancak, hem güçlü liderlik hem de yöneticilik yeteneklerinin birlikte bulunma olasılığının zayıf olması nedeniyle, Kotter işletmelerin iki yetenektan birine sahip insanları takımın bir parçası yapmak için çaba göstermeleri gerektiğini belirtmektedir.

Rost (1991:17-19) liderlik ve yöneticilik kavramlarının oldukça karmaşık ve değişik şekillerde tanımlanıp yorumlanmasına karşın, bazen söz konusu kavramların birbirlerinin yerine kafa karıştıracak şekilde kullanıldığını ileri sürmektedir. Kotter (1990) ise, birbirini tamamlayan iki farklı olgu olan liderliğin ve yöneticiliğin kendilerine özgü özellikleri olduğunu belirtmekte ve gittikçe karmaşıklaşan ve kırılğanlaşan iş dünyasında başarı için ikisinin de gerekli olduğunu söylemektedir. Kotter'e göre, liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayan ve birbirine bağımlı iki olgu olarak işletmelerde yönetim pozisyonundaki kişilerde birlikte bulunması gerekmektedir (Strang, 2007). Zhu, Chew ve Spangler (2005) geleneksel ve yeni liderlik araştırmaları arasındaki farkın, yöneticilikle liderlik arasındaki fark araştırmaları olduğunu söylemektedirler. Akiş (2004: 401) liderlik ve yöneticilik arasındaki farkın ortaya konulmasının son derece zor olduğunu belirttikten sonra, liderlik ve yöneticilik arasındaki temel farkın vizyon ve bu vizyonu astlarıyla bütünleştirmek olduğunu söylemektedir. Akiş, liderin dahi seviyesinde vizyon ortaya koyamasa da, "kendisine verilen bilgiler ışığında ortamı ve hedefi farklı bir bakış açısıyla yorumlayarak, takipçileri tarafından inanılmasını ve izlenmesini sağlayabilmelidir." demektir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Örneklem ve Veri Toplama

Mersin ve Antalya illerinde 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı toplam 62 otel işletmesinde çalışan 255 yönetici bu çalışmanın örneklemine oluşturmaktadır. Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri 2005 rehberinde Antalya ve Mersin illerinde 2'den 5 yıldıza yaklaşık 450 otel işletmesi bulunmaktadır. Bu otellerden 62 tanesinin ortalama olarak 4 veya 5 yöneticisinden veriler işletmeye gidilerek toplanmaya çalışılmıştır (Gidilen bölgeler; Alanya, Side, Kemer, Antalya ve Mersin Merkez). Seçilen otel işletmeleri seçkisiz (random) olarak belirlenmeyip, ulaşımı araştırmacılar için nispeten kolay olanlar tercih edilmiş ve 4 ve 5 yıldızlı olan otellere ağırlık verilmeye çalışılmıştır. Veri toplanan otellerin 8'i 2 yıldız, 10'u 3 yıldız, 24'ü 4 yıldız ve 20 tanesi de 5 yıldızlı işletmelerdir. Araştırmacılar şahsen otel işletmelerine başvurarak, kendilerini ve çalışmayı tanıttıktan sonra, önceden hazırlanan anketi yöneticilerden doldurmalarını istemişlerdir. Anketi kısa bir süre içinde doldurabilecek işletmelerde araştırmacı yöneticilere yetecek sayıda anketi ve çalışmayı açıklayan yönergeyi bırakmış, birkaç gün içinde işletmelere uğrayarak

doldurulmuş anketleri almıştır. Yöneticilerin meşgul olduğu ve daha ileride bir tarihte anketi doldurmak istedikleri durumlarda ise araştırmacılar pulu yapıştırılmış-adresli zarfları bırakarak yöneticilerin bir ay içerisinde anketi doldurup postalamaları istenmiştir.

3.2. Araç

Akdeniz Bölgesinde yer alan yıldızlı otellerde üst ve orta kademe yöneticilerin görevlerinde gerekli olan liderlik ve yöneticilik yeteneklerini belirlemek için Gocsnar (1998)'in geliştirdiği ölçekten faydalanılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde turizm ve otel işletmelerinde üst pozisyonlarda çalışanların yöneticilik ve liderlik yeteneklerinin önem derecesini ölçmek için geliştirilen 30 maddelik bu ölçek Türkçeye çevrilerek bu çalışmada kullanılmıştır. Ölçek, Türkçe ve İngilizce dillerini iyi bilen 2 öğretim elemanı tarafından birbirinden ayrı olarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra bir araya gelinerek çeviriler tartışılmış ve ortaklaşa karar verilerek ifadeler son şeklini almıştır. Yakın çevrede bulunan 8 otel yöneticisiyle pilot çalışma yapılarak ankete son şekli verilmiştir. Otel yöneticileri görevlerini yerine getirirken, ölçekteki 30 maddeyi 5'li Likert tipi derecelendirme ile liderlik ve yöneticilik için ayrı ayrı ne kadar önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ölçeğin iç tutarlılığı liderlik yetenekleri için .9303, yöneticilik yetenekleri için ise .9541 olarak bulunmuştur. Bu rakamlar Gocsnar (1998)'in güvenilirlik rakamlarının da üstünde çıkmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olması Türkiye'de (Türkçe) ve turizm endüstrisinde kullanılabilirliğini göstermektedir.

Demografik özelliklerin sorulduğu bölümde; anketi cevaplayan otel yöneticilerinin cinsiyeti, eğitim durumu, çalışılan pozisyon ve pozisyondaki çalışma süresi, otel türü ve yıldız sayısı ile ilgili sorular bulunmaktadır.

4. ANALİZ VE BULGULAR

Toplam 255 üst ve orta kademe otel yöneticisinden toplanan veriler SPSS 13 for Windows programına girilmiş ve yöneticilerin demografik özellikleri ve işletmelerine ait bilgiler ortaya çıkarılmıştır. Demografik bilgilerle ilgili frekans analizine ilaveten t-testi, güvenilirlik analizi ve varyans analizi (Anova) ile veriler analiz edilmiş ve bulgular yorumlanıp sunulmuştur.

4.1. Otel Yöneticilerinin ve Otel İşletmelerinin Özellikleri

Tablo 1'den de görüleceği üzere yöneticilerin yaklaşık %72'si erkek, yarısından fazlası üniversite mezunudur.

Tablo 1. Otel yöneticilerinin demografik özellikleri ve otel işletmelerinin özellikleri

Demografik Değişkenler	Kategori	N	%
Cinsiyet	Erkek	184	72.2
	Bayan	56	22.0
	Cevapsız	15	5.9
Eğitim	İlköğretim	8	3.2
	Lise	58	22.7
	Üniversite (turizm)	94	36.9
	Üniversites (diğer)	68	26.7
	Y.lisans	20	7.9
	cevapsız	7	2.7
Pozisyon	Genel müdür	30	11.8
	Genel müdür yardımcısı	16	6.3
	Muhasebe müdürü	20	7.8
	Satış-pazarlama müdürü	15	5.9
	Önbüro müdürü	38	14.9
	Yiyecek-içecek müdürü	25	9.8
	İşletme sahibi/yönetici	38	14.9
	Kat hizmetleri yöneticisi	21	8.3
	Teknik servis müdürü	17	6.7
	Personel müdürü	23	9.0
	cevapsız	12	4.7
Pozisyonadaki süre	0-2 yıl	70	27.4
	3-5 yıl	80	31.4
	6-10 yıl	66	25.9
	10 yıldan fazla	32	12.5
	cevapsız	7	2.7
Otel türü	Yurtiçi zincir	50	19.6
	Yurtdışı zincir	18	7.1
	Bağımsız	161	63.1
	Diğer	6	2.4
	cevapsız	20	7.8
Otel yıldız sayısı	2 yıldız	32	12.5
	3 yıldız	39	15.3
	4 yıldız	70	27.5
	5 yıldız	60	23.5
	cevapsız	54	21.2

Ankete katılan yöneticiler, otel işletmelerinin genel müdür ve yardımcıları ile çeşitli bölümlerin müdürlerinden (önbüro, yiyecek içecek, vb.) oluşmaktadır. Örneklemdaki yöneticilerin yarısından fazlası 5 yıl ve daha az süredir buldukları pozisyonda çalışmaktadırlar. Bağımsız otel işletmelerinde çalışan yöneticiler örneklemda daha yüksek oranda (%63) temsil edilmektedir. 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticiler örneklemin %51'ini oluşturmaktadır.

4.2. Liderlik ve Yöneticilik Yeteneklerinin Önem Derecesinin Belirlenmesi

Tablo 2 liderlik ve yöneticilik yeteneklerinin (veya özelliklerinin), her iki kavram için, önem derecesi ortalamaları, standart sapma, t-test değerleri ve bu değerlerin anlamlılık düzeyini (p-değeri) göstermektedir. Lider / yönetici

sütununda anlamlı bulunan ortalama farkları, yüksek olan yeteneğin baş harfinin (L/Y) verilmesiyle gösterilmiştir. Yetenekler arasında anlamlı bir fark ($p>.10$) bulunmadığında o satır boş bırakılmıştır. Bunun anlamı verilen yeteneğin hem liderlik hem de yöneticilik için yaklaşık eşit değerde önem sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2 de verilen 30 maddelik liderlik ve yöneticilik özelliğinden örneklemdaki otel yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmelerde, önem derecesi açısından, liderlik ve yöneticilik fonksiyonunun 9 tanesinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Yerine getirilen işlevlerin, 6 tanesinde liderlik yeteneği daha fazla önem sahipken, 3 tanesinde yönetici yeteneği daha önemli bulunmuştur. Liderlik yeteneği daha önemli bulunan maddeler şunlardır. Başkalarına güven sağlama ($t=2,979$; $p=003$); çalışanları iyi şekilde idare etme ve sorumluluk yükleme ($t=1,658$; $p=099$); takımın yaptığı hatalar için bedel ödemeye hazır olma ($t=2,707$; $p=007$); takım ruhunun olduğu bir çalışma ortamı sağlama ($t=2,113$; $p=036$); organizasyonun ve çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde tutan bir vizyon yaratma ($t=2,148$; $p=033$) ve çalışanların performansını başkaları ile karşılaştırma yerine ne kadar geliştiği ile değerlendirmektir ($x=3,877$; $p=000$). Altı maddede geçen yetenekler incelendiğinde; güven sağlama, çalışanlara sorumluluk verme, bedel ödeme, takım ruhu, vizyon yaratma ve kişisel gelişmeye önem verme gibi hususlar yıllardır yönetim-örgütsel davranış kitaplarında bahsedilen yönetici ile lider arasındaki farkları vurgulamak (lideri tanımlamak) için kullanılan özellikler olarak ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2003). Bu yüzden bu bulgu beklenmeyen bir sonuç olarak görülmemektedir. Altı maddenin yöneticilik ve liderlik yetenekleri önem derecesi ortalamaları tabloda incelendiğinde, aradaki farkların küçük rakamlarda olması aslında iki kavram arasında benzerliklerin vurgulanması yanında ne kadar da örtüştüğü şeklinde yorumlanabilir (Nicolaidis, 2006).

Tablo 2.Liderlik/yöneticilik yeteneklerinin ilişkili örneklem t-testi ile karşılaştırılması

(5'li Likert derecelendirme:1=hiç önemsiz, 3=orta önemli ,5=çok önemli).

Liderlik ve Yöneticilik Yetenekleri	Lider Yön	Lider X	Yönet X	SS	t	P
Yansal planları hazırlama ve değerlendirme	Y	4,08	4,29	,9516	-3,397	,001
Başkalarına güven sağlama	L	4,39	4,23	,8509	2,979	,003
İşanların görevlerini açıkca belirtme		4,23	4,16	1,0100	1,086	,278
İşanları iyi şekilde idare etme ve sorumluluk yükleme	L	4,30	4,20	,9653	1,658	,099
İşanlara ne yapılacağını söyleme		4,03	3,98	1,0359	,855	,394
İşanın yaptığı hatalar için bedel ödemeye hazır olmak	L	4,15	3,99	,9460	2,707	,007
İşanların çalışma saatlerini belirleme tekniklerini kontrol etme		4,04	4,03	1,0259	,124	,902
İşanların ihtiyaçlarını belirleme ve buna yönelik planlama		4,17	4,12	,9534	,862	,389
İşanların pozisyonlarını şirketin vizyonuna uygun olarak		4,10	4,06	,8929	,779	,437
İşanlara ulaştırılması zor fakat mümkün olan projeleri tahsis		3,95	4,02	1,0311	-1,104	,271
İşanların eğitilmesi ve profesyonel geliştirilmesi		4,20	4,26	,9197	-1,038	,300
İşanlara problemin çözümlerinde eski çözümlerden		4,07	4,08	1,0021	-,129	,897
Önerilerek çözüm üretmelerini önerme						
Yeni ürün ve servisler sağlamak için risk göze alma		4,06	4,06	,9414	,000	1,00
İşanları problem çözümlerine ve kararlara dahil etme		4,00	4,03	,9481	-,273	,785
İşandaki performansını geçmişteki performanslarla karşılaştırma		4,16	4,09	,9372	1,215	,226
Yolları için extra yol katetmek		3,97	3,91	,9979	1,024	,307
Yeni fikirler için değişik çözümler üretmek		4,15	4,18	,8363	-,462	,644
Yeni durumlara karşıdaki kişinin gözünden bakabilme		4,21	4,21	,9606	-,066	,947
Performans standartları belirleme		4,20	4,20	1,0701	,000	1,00
Yapılan söz ve yapılan iş arasında bir istikrar sağlama		4,03	4,06	,8410	-,457	,648
İşanın ruhunun olduğu bir çalışma ortamı sağlamak	L	4,28	4,17	,8464	2,113	,036
Yeni durumlarda istikrarlı davranma		4,21	4,19	,9136	,213	,831
Organizasyonun ve çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde tutan bir	L	4,11	3,99	,8997	2,148	,033
Yeni fikirler yaratmak						
İşanlara daha fazla sorumluluk ve serbestlik verme		3,99	3,99	,9384	,000	1,00
Yeni belirli işlerin kimin yapacağını belirleme		4,00	4,09	,9397	-1,573	,117
İşinin ne kadar iyi çalıştığından ötürü nasıl çalıştığını merak		4,08	4,08	,9871	,000	1,00
İşinin ne kadar iyi çalıştığından ötürü nasıl çalıştığını merak						
İşin akışını sağlamak için kurallar ve yöntemler belirleme	Y	4,03	4,15	,8980	-2,059	,041
İşanların kişisel istekleri yerine organizasyonun ve takımın		4,00	4,01	,9075	-,211	,833
İhtiyaçlarına yönelmek						
Organizasyonun sahip olduğu kural ve yöntemleri çalışanlara	Y	4,19	4,07	,8483	2,184	,030
İhtiyaçlarına yönelmek						
İşanların performansını başkaları ile karşılaştırmak yerine ne	L	4,14	3,93	,8422	3,877	,000
İhtiyaçlarına yönelmek						
Organizasyonun liderlik ve yöneticilik yetenekleri	L	4,1457	4,1042	,3227	1,702	,090

Yönetici yeteneği daha önemli bulunan maddeler şunlardır. Finansal planları hazırlama ve değerlendirme ($t=-3,397$; $p=001$); çalışma akışını sağlamak için kurallar ve yöntemler belirleme ($t=-2,059$; $p=041$) ve organizasyonun sahip olduğu kural ve yöntemleri çalışanlara açıklama ($t=2,184$; $p=030$). Üç madde de incelendiğinde liderin yukarıdaki özelliklerinden farklı olarak yönetici daha çok örgütleyen, yöneltten, düzenleyen ve denetleyen kişi olarak ortaya çıkmaktadır. Yine, tablo 2 de yöneticilik ve liderlik yetenekleri önem derecesi ortalamaları incelendiğinde aradaki farkların küçük olması iki kavramın birbirinden ayrılmasını zorlaştırmaktadır. Toplam liderlik ($x=4,1457$) ve yöneticilik ($x=4,1042$) yetenekleri önem derecesi ortalamalarına bakıldığında aralarındaki farkın çok küçük olduğu ve ancak .10 değerinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuç da yukarıda yapılan yorumları destekleyen niteliktedir.

4.3. Liderlik ve Yöneticilik Yetenekleri Önem Derecesinin Cinsiyete Göre Değişkenliği

Tablo 3 liderlik ve yöneticilik yetenekleri önem derecesi ortalamalarının cinsiyete göre farklı olup-olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile göstermektedir. Üç liderlik yeteneği önem derecesinde ve iki yönetici yeteneği önem derecesinde cinsiyet açısından fark ortaya çıkmıştır. Çalışanları iyi şekilde idare etme ve sorumluluk yükleme liderlik yeteneğinde, bayanlar ($x=4,5556$) erkeklere ($x=4,2652$) göre anlamlı olarak ($t=-2,517$; $p=,013$) bu yeteneğin daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Takım ruhunun olduğu bir çalışma ortamı sağlama liderlik yeteneğinde, bayanlar ($x=4,2167$) erkeklere ($x=4,4364$) oranla yine anlamlı olarak ($t=-1,803$; $p=,074$) bu yeteneğin daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3. Liderlik ve yöneticilik yetenekleri ortalamalarının cinsiyete göre farklılığı

Liderlik ve yöneticilik yetenekleri	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t- değeri	p değeri
Finansal planları hazırlama ve değerlendirme	Erkek	181	4,2320	1,0172	-3,24	,001
	Bayan	54	4,5926	,5993		
Başkalarına güven sağlama	Erkek	183	4,3880	,8878	-,301	,764
	Bayan	54	4,4259	,7915		
Çalışanları iyi şekilde idare etme ve sorumluluk yükleme	Erkek	181	4,2652	,8984	-2,517	,013
	Bayan	54	4,5556	,6914		
Takımın yaptığı hatalar için bedel ödemeye hazır olmak	Erkek	182	4,1319	,9007	-1,437	,154
	Bayan	54	4,3148	,7968		
Takım ruhunun olduğu bir çalışma ortamı sağlamak	Erkek	180	4,2167	,8734	-1,803	,074
	Bayan	55	4,4364	,7641		
Organizasyonun ve çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde tutan bir vizyon yaratmak	Erkek	178	4,0562	,8876	-,826	,410
	Bayan	54	4,1481	,6561		
Çalışma akışını sağlamak için kurallar ve yöntemler belirleme	Erkek	179	4,1453	,8487	-,419	,676
	Bayan	55	4,2000	,8477		
Organizasyonun sahip olduğu kural ve yöntemleri çalışanlara açıklamak	Erkek	181	4,1105	,8557	-2,368	,020
	Bayan	55	4,3818	,7069		
Çalışanların performansını başkaları ile karşılaştırmak yerine ne kadar geliştiği ile değerlendirmek	Erkek	180	4,1056	,8684	-1,771	,080
	Bayan	55	4,3273	,7948		

Çalışanların performansını başkaları ile karşılaştırmak yerine ne kadar geliştiği ile değerlendirmek liderlik yeteneğinde bayanlar ($x=4,3273$) erkeklere ($x=4,1056$) oranla anlamlı olarak ($t=-1,771$; $p=,080$) bu yeteneğin daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Finansal planları hazırlama ve değerlendirme yönetici yeteneğinde, bayanlar ($x=4,5926$) erkeklere ($x=4,2320$) oranla anlamlı olarak ($t=-3,24$; $p=,001$) bu özelliğin daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Organizasyonun sahip olduğu kural ve yöntemleri çalışanlara açıklamak yönetici yeteneğinde, bayanlar ($x=4,3818$) erkeklere ($x=4,1105$) oranla anlamlı olarak ($t=-2,368$; $p=,020$) bu özelliğin daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

4.4. Liderlik ve Yöneticilik Yetenekleri Önem Derecesinin Otel Türü, Yıldız Sayısı ve Çalışılan Pozisyondaki Süreye Göre Değişkenliğinin Belirlenmesi

Zincir (yerli ve yabancı) otellerde çalışan otel yöneticileri ile bağımsız otellerde çalışan yöneticiler arasında liderlik ve yöneticilik yetenekleri önem derecesi açısından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için (9 madde) bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Dokuz maddenin hiçbirinde çalışılan otel türü açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ($p < .10$).

Liderlik ve yöneticilik yeteneklerinin önem derecesinin otel yöneticilerinin çalıştığı otellerin yıldız sayısı ve çalıştıkları pozisyondaki süre açısından bir fark ortaya çıkıp-çıkmadığını belirlemek için varyans analizi (Anova) yapılmış, iki değişken açısından da katılımcıların liderlik ve yöneticilik yetenekleri önem derecesi arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ($p < .10$).

5. SONUÇ

Bu araştırmada otel işletmelerinde üst ve orta kademe yöneticilerin görevlerinde, liderlik ve yöneticilik yeteneklerinin önem derecesine ilişkin değerlendirmelerinden yola çıkılarak bu iki kavramı farklı olarak algılayıp algılamadıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Gocsnar (1998) tarafından ABD'de geliştirilen ve otelecilik sektöründe çalışan yöneticilerden veri toplamada kullanılan ölçek Türkçeye çevrilerek bu çalışmada kullanılmıştır. Hem yönetici hem de liderlik yeteneklerinde ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olması, ölçeğin Türkçe ve Türk kültüründe kullanılabilirliğini göstermektedir.

Ölçekteki 30 maddenin 9 tanesinde, otel yöneticilerinin işlerini yerine getirirken, liderlik ve yöneticilik yetenekleri önem dereceleri ortalamaları açısından bir fark ortaya çıkmıştır. Kalan 21 maddede ise otel üst ve orta kademe yöneticileri liderlik ve yöneticilik yetenekleri için hemen hemen aynı önem derecelerinde olduklarını belirtmişlerdir. Fark ortaya çıkan 9 maddeden 6 tanesinde liderlik yetenekleri daha yüksek önem derecesinde bulunurken, 3 maddede yönetici yetenekleri daha yüksek önem derecesinde bulunmuştur. Bu maddelerdeki ortalama değerler incelendiğinde farkların az oranlarda olduğu belirlenmiştir. Yine 30 maddede liderlik ve yöneticilik yeteneği önem derecesi ortalamalarının toplanması sonucu elde edilen genel ortalamalara bakıldığında liderlik ve yöneticilik arasındaki farkın çok az olduğu, ancak .10 düzeyinde

anlamli olabileceği görölmektedir. Ortaya çıkan çok küçük fark da, az sayıda maddedeki farktan ortaya çıkmaktadır. Bu farkı yaratan maddeler güven sağlama, çalışanlara sorumluluk verme, başarısızlığı üstlenme, takım ruhu, vizyon yaratmak ve kişisel gelişmeye önem verme gibi literatürde de (Akiş, 2004; Kotter, 1990; Nanus, 1992) sıkça bahsedilen daha çok liderlikle özdeşleşen özellikler veya planları hazırlama ve değerlendirme, kurallar ve yöntemler belirleme ve çalışanlara açıklama gibi yöneticinin asli görevleri (Rost, 1991; Taner ve Çetin, 2006) olarak sayılan özellikler olmaktadır. Sonuç olarak, bu çalışmadaki bulgular liderlik ve yöneticilik kavramları arasında büyük ölçüde örtüşme olduğunu, çeşitli özellikler arasında ortaya çıkan küçük farkların kavramları iki ayrı kutupta sınıflamaya yetmeyeceğini göstermektedir.

Bayan müdürler üç liderlik yeteneği ve iki yönetici yeteneği maddesinde, erkek müdürlere oranla, görevlerini yerine getirirken bu yeteneklerin daha fazla önem derecesine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanlara sorumluluk verme, takım ruhu oluşturma, çalışanların gelişimi, finansal planları hazırlama ile kural ve yöntemleri çalışanlara açıklama konularının liderlik ve yöneticilik için daha önemli olduğunu düşünmüşlerdir. Bu konularda bayan yöneticiler lider ve yönetici olarak daha özenli davranıp başarılı olduklarını veya olunabileceğini söylemek istemiş olabilirler. Sayılan özellikler düşünüldüğünde, çoğunun modern yönetim yaklaşımı olarak son yıllarda uygulandığı ve çalışanları güdüleme konusunda başarılı oldukları görölmektedir.

Uzun yıllardır ders kitaplarında ve yönetim-organizasyon literatüründe liderlik ve yöneticilik arasında farklar listeler halinde sunulup, liderliğin iyi (olumlu), yöneticiliğin ise (doğrudan söylenmese de ima edilerek) ne kadar sınırlı bir kavram olduğu belirtilmiştir (Kotter, 1988; Şener, 2001). Liderlik kavramı, çalışmalarda net olarak tanımlanmasa da bu konuda yapılan çalışmaların son yıllarda büyük artış göstermesi (Gilet ve Morda, 2003), liderliğe duyulan imrenmenin bir ürünü olabilir. Bu çalışma ile aslında iki kavram arasında fazla bir farkın olmadığı, iyi bir yöneticinin iyi bir lider olabileceği (liderin de yönetici) ve işletmelerin performansında etkili olabileceği görölmektedir. Çalışanları güdüleyen ve işletmelerin başarısında etkili olabilecek yöneticilik (liderlik) vasıflarının geliştirilmesi bu iki kavram arasındaki farkları ortaya çıkarmaktan daha önemli olabilecektir.

Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçları yorumlarken, çalışmanın sınırlılıklarından dolayı, ihtiyatlı davranmak gerekebilir. Örneklemin, ulaşılma kolaylığı dikkate alınarak elde edilmesi ve seçkisiz (random) seçilme uygulaması gerçekleştirilmediğinden evrene (tüm yıldızlı otel yöneticilerine) genelleme yapmayı engellemektedir. Ayrıca kullanılan ölçeğin, değişik örneklemelerle test edilerek, belki de revize edilerek, güvenilir ve geçerliğinin artırılması gerekebilir.

KAYNAKÇA

- Akiş, T.Y. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akoğlan, M. ve Akçay, A. D. (2004). Liderlik kavramının gelişimi ve dönüşümcü liderlik üzerine bir araştırma: Türkiye'de yerli ve yabancı zincir otel genel müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili algılamalarının belirlenmesi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 85-104.
- Bass, M. B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, M. B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*, 3rd ed., New York: Free Press.
- Bass, M.B.(1997). Concept of leadership. İçinde *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations* Robert P. Vecchio (Editör). Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Bass, M.B. ve Stogdill, R.M.(1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. *New York: Free Press*.
- Bass, M. B. ve Avolio, B. (1994). Introduction. İçinde B. Bass ve Bruce Avolio (Editörler). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. San Francisco: Persus Publishing.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1997). *Leaders strategies for taking charge* (3rd ed.) New York: Harper Business.
- Berger, F., Ferguson, D. H. ve Woods, R.H. (1989). Profiles in innovation: companies and leaders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (2), 98-105.
- Bernstein, S.M., ve Smith, A.F. (1996). The puzzles of leadership. İçinde Hesselbein, F., Goldsmith, M., ve Beckhard, R., (Editörler). *The leader of the future*, 281-292, New York: The Drucker Foundation.
- Bond, H. (1998). Lodging's new breed of leader. *Hotel and Motel Management*, September, 21.
- Burke, W., Richley, E. ve De Angelis, L. (1985). Changing leadership and planning processes at the Lewis Research Center. National Aeronautics and Space Administration. *Human Resource Management*, 24 (1), 81-90.
- Cichy, R., ve Schmidgall, R.S. (1996). Leadership qualities of financial in the U.S. lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (2), 56-66.
- Cichy, R., Sciarini, M. ve Patton., M. (1992). Food service leadership: Could Attila run a restaurant? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33 (1), 46-56.
- Drath, W.H., and Paulus, C.J. (1994). *Making common sense*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2004). Örgütsel değişim sürecinin özellikleri, enformasyon sisteminin etkinliği, iş değişimlerini uygulama etkinliği, rekabet stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişkiler. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 15 (47), 3-14.
- Gilet, S. R. ve Morda R. (2003). Effective leadership in tourism and hospitality organizations in the 21st Century. İçinde S. Kuşluvan (Editör), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*, 3-25, New York: Nova Science Publishers Inc.
- Goesner, J. I., (1998). Assessment of the understanding of the differences between leadership and management among members of OIIMA, ORA and OTIA. *Unpublished Thesis*, Oklahoma State University, Stillwater, Oklahoma. ABD.
- Greger, K.G., ve Peterson, J.S. (2000). Leadership profiles for the milenium. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (1), 16-29.
- House, R. J. ve Aditya, R. M. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis?, *Journal of Management*, 23 (3), 409-465.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A., (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
- Kotter, J.P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, May-June, 102-110.

- Luthans, F., (1995). *Organizational behaviour*, 7th Ed. N.Y: McGraw Hill.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nicolaides, A. (2006). Management versus leadership in the hospitality industry. *Journal of Travel and Tourism Research*, 6 (1), 29-38.
- Rost, J. (1991). *Leadership for twenty-first century*. Westport, USA: Praeger Publisher.
- Strang, K.D. (2007). Examining effective technology project leadership traits and behaviors. *Computers in Human Behavior*, 23 (1), 424-462.
- Şener, B. (2001). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Taner, B. ve Çetin, Ş. (2006). Ağırlama işletmelerinde başarılı lider yönetici tipolojisi: kavramsal bir çalışma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2 (2), 14-21.
- Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri (2005). *T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü*. Ankara.
- Wagner, J.A., ve Hollenbeck, J.R.(1995). *Management of Organizational Behavior*, (2 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wang, E., Chou, H.W. ve Jiang, J. (2005). The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*, 23, 173-180.
- Woods, R.H. ve King, J.Z. (1996). *Quality leadership and management in the hospitality industry*. Michigan: AHMA.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*, (5th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different?, *Harvard Business Review*, 82 (1), 74-81.
- 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, 39-52.
- Zorn, T. E., ve Violanti, M. T. (1993). Measuring leadership style: A review of leadership instruments for classroom use. *Communication Education*, 47 (1), 70-78.