



DEMOKRATİK LİDERLİK İLE İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA



Cemal İNCE¹

Öz

Bu çalışmada demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişki otel işletmelerinde işgören motivasyonu açısından araştırılmıştır. Çalışma, Türkiye'nin en önemli turizm merkezlerinden biri olan ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yoğun olduğu Alanya'da gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Alanya'da bulunan 12 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan 576 kişiye ulaşılmıştır.

Çalışmada otel işletmelerindeki işgörenlerin güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini kanıtama ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı boyutlarında demokratik ve otokratik liderlik arasındaki görüş farklılıkları değerlendirilmiştir. T-testi sonucunda tüm boyutlarda demokratik liderlik ve otokratik liderlik arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenler demokratik yönetimin güvenlik ihtiyacını, sosyal ihtiyaçları, kendini gösterme ihtiyacını ve kendini tamamlama ihtiyacını daha olumlu etkilediğini düşünmektedirler.

Anahtar Kelimeler: Otel, Demokratik Liderlik, İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

RESEARCH ABOUT THE RELATIONSHIP BETWEEN DEMOCRATIC LEADERSHIP AND THE HIERARCHY OF NEEDS IN THE FIVE STARS HOTELS.

ABSTRACT

The study is carried out in one of the most important tourism centers in Turkey, Alanya where there are a good many five-star hotels. In this study, 576 people who work for 12 five-star hotels were interviewed.

In this study, the discrepancy between the opinion of hotel workers about democratic and autocratic leadership in terms of needs of safety, esteem, confidence and self-actualization is evaluated. As a result of T-test, significant discrepancies between democratic and autocratic leadership in all terms

¹ Yrd. Doç. Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, cemal.ince@gop.edu.tr



are determined. Hotel workers think that democratic leadership more positively affects the needs of safety, esteem, confidence and self- actualization.

Key words: The Hotel, The Democratic Leadership, The Hierarchy of Needs.

GİRİŞ

İnsan yönetimi konusundaki en önemli yetkinliklerden birisi farklı kişilerin motivasyon kaynaklarını anlayabilme ve bu bilgiyi kullanma yetkinliğidir. İyi lider, bir yandan takımın performansını artırmaya çalışırken, bir yandan da takım üyelerinin kariyerlerinde gelişmelerine destek verir, onların başka pozisyonlara hazırlanmalarına yardımcı olur. Liderler, insanları sadece bugünkü performanslarıyla değil, aynı zamanda gelecekteki potansiyelleriyle de değerlendirirler. İşlerini hem bugünkü performansı, hem de gelecekteki potansiyeli geliştirmek gayesiyle yönetirler (Argüden, 2008). Welch'e göre lider; en büyük fırsatlara en iyi kişileri yerleştiren, fikirleri doğru zamanda ve en iyi şekilde aktaran, kaynakları yerinde dağıtan ve yoldan çekilen kişidir diye tanımlamaktadır (Tozluyurt, 2008).

Liderin, işgörenlere karşı tutum ve davranışlarını, geleceğe yönelik planlarını, iş performanslarını, işe olan hâkimiyetlerini, adalet duygularını ve yetki ve sorumluluk dağılımını etkileyecek ana unsur işgörenlerin kafalarındaki düşüncelerdir (Nicholson, 2004). Etkili liderlerin genel olarak; zekâ, yargı gücü, objektif olma, başlatıcı olma, güvenilirlik, işbirlikçi olma, dürüstlük, cesaret, dengeli olma, anlayışlı olma, işe hâkimiyet, kavramsal beceriler, işgören seçme becerisi ve adalet gibi doğuştan ve sonradan kazanılmış özellikleri taşımaları başarı için gerekli niteliklerdendir (Acuner, 2002; Everard ve Burrow, 1996).

Liderlik yönelimi üzerine 1947'de Rensis Likert öncülüğünde Michigan Üniversitesi'nde ve 1954'te başlayan ve Carroll Shartle tarafından yürütülen Ohio Devlet Üniversitesindeki çalışmalarda işe yönelik liderlik ve insanlara yönelik liderlik olmak üzere iki farklı liderlik yönelimi tanımlanmıştır (Werner, 1993; Koçel, 2001). İşe yönelik liderlik eğilimi, işlerin programlanması, yürütülmesi ve işlerin belirli sistemlerle yürütülmesi için daha iyi yöntemler belirleyerek, işgörenleri sürekli işle ilgili tutup, onları mükemmel performans sergilemeye yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Taşkiran, 2006; Waldersee, Simons ve Eagleson 1995; Luthar, 1996). İnsana yönelik liderlik, astlarına güven ortamı sağlama, ekip çalışmasına önem verme, koordinasyon sağlamaya önem verme ve işgörenlere değer vermeye önem vermektedir. İnsana yönelik liderlik, işgörenlerin bireysel ihtiyaçları üzerine eğilmekte, ekip çalışması sağlamaya çalışmakta, işgörenlerin sorunlarının çözümüne yardımcı olmakta, onların fikir ve önerilerine değer vermekte, işgörenlerin kariyer gelişimini teşvik etmektedir.

Otel işletmeleri emek yoğun bir işletme olduğu ve bölüm yöneticileri ile işgörenler aynı ortamda çalıştıkları için, insan ilişkileri yaklaşımı daha çok önem taşımaktadır (Batman, 2003). Otel işletmelerinde uygulanan insana yönelik liderlik anlayışı, işgörenlerin başarılarını ve iş tatminini etkilemektedir (Türel, 2003). Lok ve Crawford'un (2004) Hong Kong ve Avustralya'da üst düzey yöneticiler üzerine yaptığı çalışmalarda, insan ilişkilerine önem veren liderlik uygulamalarının örgütsel bağlılık ve işgören tatminini olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır.

Worsfold (1989), tarafından İngiltere'de faaliyette bulunan zincir oteller de ve Stone (1988) tarafından yapılan çalışmalarda yöneticilerin özellikleri; kendine güvenen, risk üstlenebilen, kreatif, bireysel yeteneklere ve ekip çalışmasına önem veren liderler şeklinde belirlenmiştir (Guerrier ve Lockwood, 1994).



Otel işletmeleri üzerinde yapılan araştırmalarda, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerde, liderliğin sahip olmaları gereken en önemli nitelik olduğu ortaya çıkmıştır (Pittaway, Carmouche ve Chell,1998). Nebel ve Stearns (1977) tarafından yapılan çalışmalarda ve Worsfold (1989) tarafından yapılan araştırmada, göreve yönelik liderlik anlayışının otel işletmeleri için en uygun liderlik anlayışı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu alanda ülkemizde Yüksel ve Akoğlan (1998) tarafından kadın yöneticiler üzerinde yapılan çalışmalarda, kadın yöneticilerin insana ve göreve (işe) yönelik olmaya aynı derecede önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinde demokratik lider, işgörenleri değil, süreci kontrol eden, ekibine işletmenin amacına uygun vizyon ve misyon yükleyen, kariyer teşvikleri ile işgörenleri yönlendiren, işgörelere kendilerini ifade etme olanağı sağlayan yöneticidir (White, 1998).

DEMOKRATİK LİDERLİK VE İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

Otel İşletmeciliğinde geleceğin liderleri, bilgi ve analiz aşamasında demokratik davranan, beyin fırtınası gibi teknikleri kullanan, karar alındıktan sonra uygulamada güçlü liderlik özellikleri gösteren, istikrarlı ve düzenli çalışan, kendisini ve işgörenleri geliştiren yöneticilerdir (Johnson,1996). Otel işletmeciliği dinamik ve sürekli bir yapıya sahip olduğundan, başarılı olmak isteyen liderlerinde dinamik ve kendini sürekli geliştiren bir niteliğe sahip olması başarı için oldukça önemlidir.

Liderler, otel işletmelerinde sürekli çatışmalı bir ortamda, farklı kültür ve değerlere sahip işgörenler, beklentileri olan sahipler ve farklı din, dil, kültür ve değerlere sahip turistler ve konuklarla birlikte çalışmaktadırlar. Liderler adeta farklı beklentilere sahip labirent görüntüsü veren bu unsurlar arasında, oteli başarıya ulaştırabilmek için arabulucu rolünü oynamaktadırlar. Bu liderler; bütünlüycü vizyon, sistemli düşünme, kendini var etme, işgörenleri ve olayları irdeleme, bilinçli konuşma, diyalog, işgörenler, sahipler, konuklar arasında köprü olma ve otelin performansını, kârlılığını, hizmet kalitesini artırma ve geleceğe doğru gerçekçi adımlar atma adına buluşçuluk görevlerini yerine getirmektedirler (Gerzon, 2006).

Demokratik liderlik, örgütte katılmalı bir yönetim uygulaması için iletişim kanallarını açık bulunduran liderlik anlayışıdır (Genç, 2007). Demokratik liderler, yönetim yetkilerini paylaşma eğilimi taşırlar (Eren, 1993). Bu nedenle, işletme amaçlarının, plan ve politikaların belirlenmesinde, işbölümün yapılmasında ve uygulanmasında demokratik liderler; işgörenlerden aldığı fikir ve öneriler doğrultusunda liderlik davranışı gösterirler. Bu ise, liderin yetkilerini işgörenler ile paylaşması demektir. Demokratik liderler, işgörenlerle sürekli iletişim kurabilen, etkin işgücü desteği sağlayan, işgörelere sürekli motivasyon sağlayan, işgörenlerin yeteneklerini açığa çıkaran, etkin takımlar oluşturabilen ve adil ödüllendirme sistemi oluşturabilen liderlerdir (İzgören, 2005). Demokratik liderler, işgörenlerden yüksek verim elde edebilmek için, işgörenlerin beklentilerine cevap verebilen, gerçekleştirilebilen hedefler ortaya koyan, işgörelere iş güvencesi sağlayan, işgörenlerde aitik duygusu oluşturabilen, çalışanlarına saygı gösteren, eleştiri ve geri besleme almaya çalışan, işgörelere elverişli moral ortam hazırlayan, yeri geldiğinde ödün veren, itibar sağlayan ve var olan yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayan liderlerdir (Şimşek, 2005; Werner,1993).

İşgörenleri, çalışmaya yönlendiren en önemli etken ihtiyaçlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). İhtiyaçlar hiyerarşisi, işgörenlerin fiziksel sağlığı, moral sağlığı ve gelişmişliği açısından gerekli ihtiyaçları fiziksel, sosyal ve psikolojik çerçevede geliştirmiştir (Spector, 2000). İhtiyaçlar hiyerarşisine göre işgörenler, fiziksel ve psikolojik dengesini sağlamaya, yaptıklarının daha iyisini



yapmaya çalışarak mükemmelliğe ulaşmak istemektedirler (Tevrüz, 2002). İhtiyaçlar hiyerarşisini oluşturan ihtiyaçların gerçekleştirilme düzeyinin temel basamağında yer alan yeme-içme, beslenme, barınma, vb. fizyolojik ihtiyaçlar, işgörenlerin otel işletmelerinde çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Temel fizyolojik ihtiyaçların karşılanması, işgören motivasyonunda günümüzde önemli bir etken oluşturmakla birlikte, bunların karşılanması yeterli motivasyonu karşılamamaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması ile sağlanan motivasyon kısa süreli motivasyon olup, diğer motivasyon unsurları ile desteklenmediği sürece, işgörenlerden istenilen verimlilik ve etkinlik uzun süre sağlanamamaktadır. Belli bir düzeydeki ihtiyaçların mantıklı bir şekilde karşılanması ile işgörenler daha yüksek ihtiyaçlarının karşılanmasını beklemektedir (Werner, 1993).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi; insan davranışlarının bir nedene dayandığı ve bu nedenlerin karşılanması halinde işgörenin motivasyonunun sağlanacağı düşüncesine dayanır. Buna göre, otel işgörenlerini, çalışmaya sevk eden ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların düzeyi yöneticiler tarafından belirlenir ve işgörenleri bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik teşvikler sağlanırsa, işgörenlerden örgütsel amaçlar doğrultusunda beklenen performanslar sağlanabilir (Şimşek, 2007). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin sıralaması ise (Robbinson, 1998); fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı duyulma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak ortaya konulmuştur. Maslow'a göre, işgörenin motive olması için bulunduğu ihtiyaç basamağının bilinmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli tatmin araçlarının sağlanması gerekmektedir (Griffin ve Ebert, 2004).

Otel işletmelerinde uygulanan liderlik tarzı işgörenlerin motivasyonunu etkilemektedir (İnce, 2007; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005). Otel İşletmelerinde, işgörenlerin verimliliğinin ve performans kalitesinin sağlanması ekonomik faktörlerden daha çok psikolojik faktörlere bağlıdır. Çalışma ortamında, yöneticiler ile işgörenler aynı ortamı paylaştıkları ve ekip olarak çalıştıkları için uygulanacak liderlik tarzı büyük önem arz etmektedir. Uygulanacak liderlik tarzı karşılıklı saygı, sevgi, anlayış, moral destek, olumlu örgütsel iklim, teşvik, takdir, fikirlere önem verme gibi psikolojik motivasyon unsurları ile desteklenmediği takdirde, işgörenden istenilen hizmet kalitesi beklenmemelidir.

Demokratik liderlik; işgörelere gerekli saygının ve değer verilmesini, onların kendilerini geliştirmelerinin sağlanmasını, alınan kararlara ve yönetime katılmasını, adil bir ödüllendirme sisteminin kurulmasını, adil bir terfi sisteminin kurulmasını ve işgörelere kendini ifade ve geliştirme olanaklarının sağlanmasını gerekli kılar. Batman ve Yıldırğan (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, fiziksel ve güvenlik ihtiyacının işgörelere tarafından motivasyon için öncelikli olduğu, bunu sosyal ihtiyaçlar, kendini geliştirme ve kendini tamamlama ihtiyacının izlediği belirlenmiştir.

Liderliğin, işgören motivasyonuna etki eden önemli faktörlerden olduğu birçok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur. Ancak, demokratik liderlik ile motivasyon teorilerinden biri olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi arasında bir ilişki olup olmadığına dair bugüne kadar bir araştırma yapılmamıştır. Bu çalışmanın, demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında bir ilişkin varlığını araştırmaktır. İlişki var ise bunun seviyesini ve işgörelere bu kavramları algılama düzeyini belirlemektir. Otel işgörelere konu ile ilgili algıları, uygulanacak liderlik anlayışı ve motivasyon teorilerinin belirlenmesinde katkı sağlayacağından bu çalışma önem arz etmektedir.

ARAŞTIRMANIN MODELİ

İşletmelerde motivasyon ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda motivasyonu etkileyen bir dizi faktör ortaya çıkarılmıştır. Pfeffer (1993), iş güvencesi, işe almada

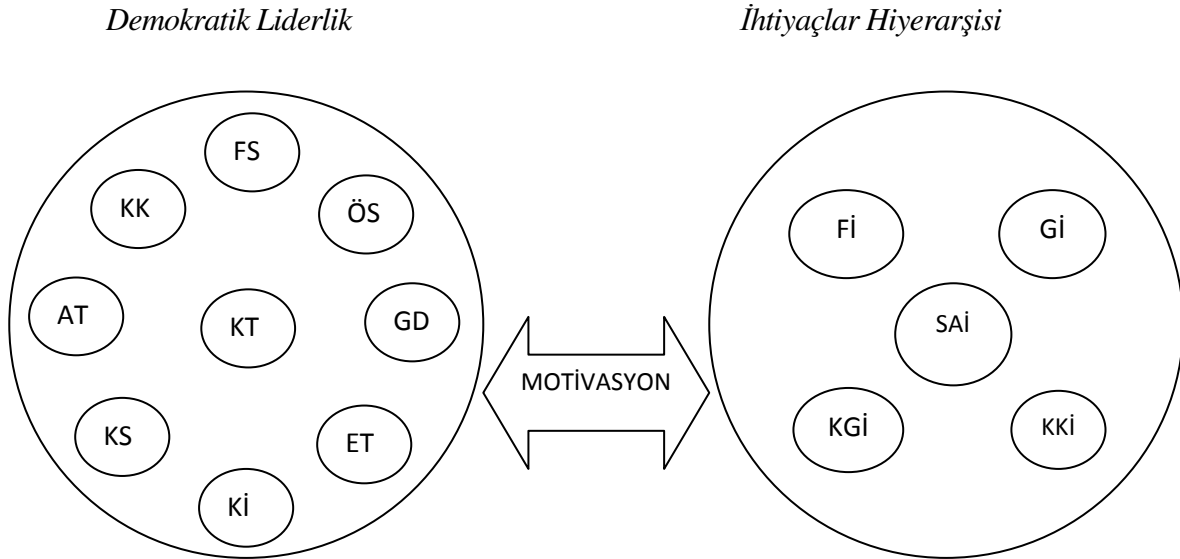


çekicilik, yüksek ücret, teşvik primi, işgörenlerin işletmeye ortaklığı, bilgi paylaşımı, katılım ve yetkilendirme, ekipler, eğitim, eşit işe eşit ücret, terfi imkanı, vizyon oluşturma gibi faktörlerin motivasyonu etkilediğini düşünmektedir. Kuşluvan ve Kuşluvan (2005: 185), Tarlan ve Tütüncü (2001), otel işletmelerinde motivasyonu etkileyen faktörlerin yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim seviyesi, çalışma statüsü, işin kendisi, yeni bilgi öğrenme imkânı, iş güvencesi, fiziki çalışma ortamı, takdir edilme, yönetici adaleti, iş yükü, çalışma saatleri, iletişim, örgüt kültürü, rol belirginliği, iş hayatı-aile hayatı çatışması, çalışma arkadaşları ile uyum, bahşişlerden alınan pay, kararlara katılım gibi faktörler olduğunu belirtmektedirler. Bu faktörlere bakıldığında çoğunun liderlik tarzı ve insan ilişkileri ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu faktörlerden çalışma statüsü, yeni bilgi öğrenme imkanı, takdir edilme, yönetici adaleti, iş yükü, rol belirginliği, çalışma arkadaşları ile uyum, bahşişlerden alınan pay, kararlara katılma, fikirlere ve insana saygı, iletişim gibi faktörler demokratik yönetimin özellikleri arasında yer almaktadır.

Bu araştırmada, uluslararası çalışmalardan ve Türkiye’de yapılan motivasyon araştırmalarından yola çıkılarak, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin demokratik yönetim ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında ilişki olup olmadığına yönelik algılarını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla belirlenen faktörler incelenmiştir. Bu faktörler, kararlara katılma, fikirlere saygı, kendini ifade edebilme fırsatı, kendini geliştirme fırsatı (kariyer sağlama), Çalışma güvencesi, işletmeye ve gruba ait olma duygusu, eğitime teşvik, ödüllendirme, iş başı çözüm serbestisi, kişiliğe saygı ve terfi imkânının sağlanmasıdır.

Bu değerlendirmeler ışığında araştırma modeli ve hipotezleri aşağıda sunulmaktadır:

Şekil: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın demokratik liderlik boyutunu; Kararlara Katılma (KK), Kariyer teşvik (KT), Ödüllendirme sistemi (ÖS), Fikirlere Saygı (FS), Kişiliğe Saygı (KS), Kişisel ilişkiler (KI), Adil terfi sistemi (AT), Eğitim teşvik edilmesi (ET) ve Güven Duyma (GD) faktörleri oluşturmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi boyutunu ise; Güvenlik İhtiyacı (Gİ), Fiziksel ihtiyaçlar (Fİ), Sevgi, Saygı ve Ait Olma İhtiyacı (SAİ), Kendini Geliştirme İhtiyacı (KGİ), ve Kendini Kanıtlama ihtiyacı (KKİ) oluşturmaktadır.



Hipotez 1: Güvenlik ihtiyacı ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Sosyal olma ihtiyacı ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Kendini kanıtlama ihtiyacı ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

YÖNTEM

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Motivasyonun ölçülmesine dair geliştirilmiş çeşitli ölçekler bulunmaktadır. Bunlar arasında uluslararası çalışmalarda Weiss, Davis ve England'ın Minnesota İş Tatmin Ölçeği (1967), Porter Gereksinim ve Tatmin Anketi (1968), Ergin'in İş Betimlemesi Ölçeği (1987), Brayfield ve Rothe'nin Çalışan Tatmin Ölçeği (Brayfield ve Rothe, 1951), Hackman ve Oldham'ın Çalışan Tatmin Ölçeği (1975), Spector'un Çalışan Tatmin Ölçeği (1996), Ivancevich ve Donnely'nin Çalışan Tatmin Ölçeği (2000) bulunmaktadır. Ülkemizde yapılan çalışmalar arasında, İncir (1998), Ardıç ve Baş (2002) ve Kuşluyan ve Kuşluyan (2005) tarafından geliştirilmiş ölçekler bulunmaktadır.

Demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla İnce tarafından kullanılan (2008), otel işletmelerinde işgören tatmini ölçeğinden yararlanılarak ölçek oluşturulmuştur.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörenlerle ilgili demografik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin demografik yapısı analiz etmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde otel işletmelerinde demokratik liderlik ve ihtiyaçlar hiyerarşisini oluşturduğu düşünülen faktörlerle ilgili işgörenlerin düşünceleri ölçülmeye çalışılmıştır. Otel işletmelerinde işgören tatminini belirlemek için kullanılan 5'li likert ölçeğindeki sorularla işgörenlerden "5: tamamen katılıyorum ve 1: hiç katılmıyorum" aralığında değerlendirmeler yapmaları istenilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'nin en önemli turizm merkezlerinden biri olan Antalya ilinin Alanya ilçesi 'ndeki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Türkiye'deki tüm 5 yıldızlı otellere ulaşmanın çalışma zamanı ve ekonomik kısıtlardan dolayı olanaklı olmadığından dolayı, Alanya'daki 5 yıldızlı oteller evren olarak belirlenmiştir. Ayrıca, araştırma sezonunun ölü sezona denk gelmesi nedeniyle, daha çok işgörenden veri toplayabilmek amacıyla örneklem olarak Alanya seçilmiştir. Bu nedenle araştırmanın örneklemini Alanya'daki 5 yıldızlı otellerde çalışan yaklaşık 7436/2 3718 işgören oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemiyle 576 kişiye ulaşılmıştır. Örneklemin ana kütleye göre oranı yaklaşık % 64'tür. Araştırmanın kütesini Alanya ilçesindeki 24 adet 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır (http://www.alanyaotelleri.gen.tr/alanya_5_yildizli_oteller.html). Bu nedenle katılımcı sayısı toplam 576'dır. Ulaşılabilen katılımcıların 139'u kat hizmetleri, 152'si yiyecek-içecek, 102'si ön büro, 43'ü servis, 4'ü personel, 7'si muhasebe, 55'i mutfak, 75'i teknik servis, 2'si sağlık ve güzellik olmak üzere otel işletmelerinin çeşitli departmanlarındandır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Turizm işletme belgeli otel işletmelerinin genel olarak sahil bölgelerinde yer alması ve bu işletmelerin sezonluk olarak faaliyet göstermeleri, sezon sonunda işgören sayısını minimum düzeye indirmeleri istenilen sayıda işgörenden veri toplamada kısıt meydana getirmiştir. Çalışmanın



yapıldığı dönemin sezon yoğunluğunun kaybolduğu dönem olması ayrıca bir kısıt oluşturmuştur. Ekonomik kısıtlardan dolayı, belirlenen örneklem içerisinde yer alan işgörenlere otel işletmelerine posta gönderimi ile anket soruları gönderilmiş ve posta ile anket soruları teslim alınmıştır.

Ön Test

Hazırlanan anket sorularının geçerliliğini test etmek amacıyla hazırlanan 19 faktörden oluşan sorularla Alanya yöresinde bulunan 12 adet 5 yıldızlı otel işletmesinden rastgele olarak seçilmiş 100 işgörene ulaşılarak pilot uygulama çalışması yapılmıştır. Elde edilen sonuçların SPSS 16.0 for Windows analiz programı ile güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve faktörleri oluşturan 19 ifade ile anket çalışması yapılmıştır.

BULGULAR

Katılımcıların Demografik Analizi

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri tablo 1’de verilmektedir. Katılımcıların % 85,2’si kadrolu, %14,8’i ise sezonluk olarak çalışmaktadır. Çalışanların % 93,9’u 1-5 yıl, %3,8’i 6-10 yıldır aynı otel işletmesinde çalışmaktadır. Katılımcıların % 86,3’ü erkek, % 13,7’si ise bayan, %43,5’i 21-25 , % 31,1’i 26-30, %10,2’si 31-35 yaş işgörenler oluşturmaktadır. Ankete cevap veren katılımcıların dağılımına bakıldığında % 16,7’sini barmenlerin, % 12,5’ini garsonların, %12,5’ini kat görevlilerinin, % 16,7’sini meydancıların, % 16,7’sini teknik elemanların ve % 8,3’ünü bölüm yöneticilerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu ise ulaşılan işgörenlerin otel işletmelerinin departmanlarına göre dengeli bir dağılım olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri.

FREKANSLAR	N	%	FREKANSLAR	N	%
Departman			Toplam	576	100
Kat Hizmetleri	139	24,1	İşyerinde Çalışma Süresi		
Yiyecek-İçecek	152	45,0	1-5	192	33,3
Önbüro	102	18,6	6-10	192	33,3
Teknik servis	75	12,9	11-15	48	8,3
Servis	40	7,0	16 ve yukarı	48	8,3
Personel	2	0,7	Kayıp	96	16,7
Mutfak	55	9,5	Toplam	576	100
Muhasebe	9	1,2	Kadro		
Sağlık ve Güzellik	2	0,3	Kadrolu	491	85,2
Toplam	576	100	Sezonluk	85	14,8
Görev			Toplam	576	100
Barmen	96	16,7	Yaş		
Garson	90	15,6	18-20	45	7,8
Kat Görevlisi	95	16,49	21-25	250	43,5
Teknik Eleman	96	16,7	26-30	177	31,1
Meydancı	96	16,7	31-35	60	10,2
Bölüm Yöneticisi	46	8,3	36 ve yukarı	44	7,4
Aşçı	15	2,6	Toplam	576	100
Bellboy	10	1,7	Cinsiyet		



Resepsiyon Memuru	15	2,6	Kadın	79	13,7
Stajyer	5	0,8	Erkek	497	86,3
Muhasebeci	9	1,6			
İdari Personel (arka ofis)	3	0,05	Toplam	576	100

Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma

Tablo 2: İfadelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma değerleri

Faktörler	N	A. O.	S. S
İş becerileri	576	3,0434	1,40057
Hizmet içi Eğitim	576	2,7691	1,41070
Teşvik Etme	576	3,2448	1,38845
Takdir Edilme	576	2,9566	1,50473
Amirlerin Görev ve Sorumlulukları	576	3,4514	1,18589
Adalet	576	2,9410	1,46257
Amirlerin Dürüstlüğü	576	2,9601	1,53571
İşgörenlere Bilgi Verme	576	3,6111	1,17872
Sorun Çözme	576	2,9479	1,32037
Amirlerle Direk Konuşma	576	3,2014	1,35688
Sorunların Süratle Çözümü	576	2,9323	1,28155
Tekliflerin Değerlendirilmesi	576	3,1198	1,08647
Alınan Kararlara Katılım	576	3,7361	1,16760
Çalışma Ekibinin Üyesi Olmak	576	3,4844	1,20856
Ortak Çalışma	576	4,3264	1,05223
Birbirlerine Yardımcı Olma	576	3,5538	,96218
Fikirlerine Değer Verme	576	3,3715	,88514
Saygı	576	3,6458	1,12810
Liderlik	576	1,5434	,50202

Tablo 2'deki ölçekteki her bir maddenin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmektedir. Bu verilere göre katılımcıların iş becerileri ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında, genel olarak katılımcıların otel işletmelerinde yapılan işin, iş becerilerini geliştirmeye katkı sağladığı konusunda kararsız oldukları (a.o. : 3,0434) söylenebilir. Katılımcıların hizmet içi eğitim konusunda (a.o.: 2,7691) olumsuz bir düşünce içerisinde oldukları görülmektedir. Katılımcılar, kariyer çalışmalarının teşvik edilmesi ilgili soruda (a.o.:3,2448) ise kararsız kalmışlardır. Bunun ana nedeni ise, turizm sektöründe çalışma süreleri genellikle haftanın



altı gündür. Diğer gün ise işgörenlerin dinlenmeye vakit ayırmaları ve bu nedenle meslekleri ile ilgili ekstra çalışmalar yapamamalarıdır (İnce,2007). Çalışmaların takdir edilmesi ile ilgili olarak katılımcıların genel olarak verilen ifadeye ne katılıyorum nede katılmıyorum (a.o.:2,9566) yaklaşımında oldukları görülmektedir. Katılımcıların liderlik ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına bakıldığında (a.o.:1,5434), yöneticilerin liderlik yaklaşımlarından memnun olmadıkları görülmektedir. Katılımcıların örgütteki çalışma arkadaşlarından memnun (a.o.:3,4844) oldukları görülmektedir. Katılımcıların en fazla iş arkadaşları ile ortak çalışmalar yapma konusunda (a.o.:4,3264) olumlu düşüncelere sahip oldukları görülmektedir.

Güvenirlilik Analizi

Faktörleri oluşturan ifadelerin ait oldukları faktörlerle ne ölçüde ilişkili olduklarının belirlenmesi amacı ile güvenirlilik analizleri uygulanmıştır. Tablo 3'te faktörlerle ilgili güvenirlilik analizi sonuçları verilmektedir. Yapılan güvenirlilik analizlerinde tüm değişkenlerin güvenirlilik katsayıları 0,60 'ın üzerindedir. Bu değerler ölçüğe kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3: İfadelerin Cronbah Alpha değerleri.

FAKTÖRLER	N	Cronbach Alpha
İşim becerilerimi geliştirmeme olanak sağlamaktadır.	576	,928
İşletmede hizmet içi eğitime katılmam teşvik edilmektedir.	576	,928
İşimde yaptığım çalışmalar takdir edilmektedir.	576	,926
İşimde kariyer çalışmalarım teşvik edilmektedir.	576	,925
Amirimin görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum.	576	,925
Amirimin adil olduğu inancındayım.	576	,925
Amirimin dürüst olduğu inancındayım.	576	,925
Amirim işimle ilgili meydana gelen aksaklıklar hakkında bana bilgi verir.	576	,928
Amirim sorunlarımla ilgilenir ve çözümüne katkıda bulunur.	576	,923
Amirimle direk konuşabilme ve düşüncelerimi aktarabilme imkânım vardır.	576	,925
İşletmemde işgörenlerin sorunları süratle çözümlenmektedir.	576	,923
İşletmemde işgörenlerin işi ile ilgili teklifleri dikkate alınır	576	,925
İşgörenlerin alınan kararlara katılımı sağlanmaktadır.	576	,928
İşletme yönetim anlayışı bana çalışma ekibinin değerli bir üyesi olduğumu hissettirmektedir.	576	,929
Yöneticilerimle ortak çalışmalar yapabilirim.	576	,937
Problemim olduğunda yöneticilerim bana yardımcı olurlar.	576	,929
Yöneticilerim fikirlerime değer verirler.	576	,927
Yöneticilerimle karşılıklı saygı, sevgi ve güvene dayalı ilişkiler içerisindeyim.	576	,926



Faktör Analizi

Demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşini belirlediği düşünülen ortak faktörlerin belirlenebilmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizinde tüm bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesi kullanılmıştır. Yeni oluşan faktör yapısına göre, faktörler güvenlik, sosyal olma, kendini gösterme ve kendini tamamlama olmak üzere 4 faktöre yüklenmiştir.

Tablo 4: Faktörlerin Faktör Analizi.

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Özdeğer
<i>Faktör 1: Güvenlik (Cronbach's Alpha : ,821) (Açıklanan Varyans: % 60,007)</i>		
Yöneticilerimle Ortak Çalışmalar Yapabilirim.	,865	,843
İşletmede Hizmet İçi Eğitime Katılmam Teşvik Edilmektedir.	,727	,844
Amirim Adil Olduğu İncındayım.	,843	,962
Amirim Dürüst Olduğu İncındayım.	,802	,938
<i>Faktör 2: Sosyal İhtiyaçlar (Cronbach'as Alpha: ,923)(Açıklanan Varyans: % 15,029)</i>		
İşimde Yaptığım Çalışmalar Takdir Edilmektedir.	,790	,790
Amirim İşimle İlgili Meydana Gelen Aksaklıklar Hakkında Bana Bilgi Verir.	,839	,729
Amirim Sorunlarımla İlgilenir ve Çözümüne Katkıda Bulunur.	,606	,907
Problemim Olduğunda Yöneticilerim Bana Yardımcı Olurlar	,829	,809
İşgörenlerin Alınan Kararlara Katılımı Sağlanmaktadır	,719	,671
Amirimle Direk Konuşabilme ve Düşüncelerimi Aktarabilme İmkânım Vardır.	,853	,829
Yöneticilerimle Karşılıklı Saygı, Sevgi ve Güvene Dayalı İlişkiler İçerisindeyim	,838	,873
<i>Faktör 3: Kendini Gösterme (Cronbach's Alpha: ,932)(Açıklanan Varyans: % 8,734)</i>		
İşletme Yönetim Anlayışı Bana Çalışma Ekibinin Değerli Bir Üyesi Olduğumu Hissettirmektedir	,892	,846
İşim Becerilerimi Geliştirmeme Olanak Sağlamaktadır	,815	,888
Yöneticilerim Fikirlerime Değer Verirler	,709	,851
İşletmemde İşgörenlerin İş İle İlgili Teklifleri Dikkate Alınır	,805	,918
İşletmemde İşgörenlerin Sorunları Süratle Çözümlemektedir	,682	,889
İşimde Kariyer Çalışmalarım Teşvik Edilmektedir	,727	,770
Amirim Görev ve Sorumluluklarını Tam Olarak Yerine Getirdiğini Düşünüyorum	,556	,721

Not::Varimax dönüştürmeli Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterliliği = ,730, Bartlets Test of Sphericity: $p < .000$ (Chi-Square= df= 6), Açıklanan varyans 62,729:

Örneklemden elde edilen verilerin yeterliliğinin belirlenebilmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Faktör yük değerinin 0,45 ya da daha yüksek olması seçim için büyük ölçüdür (Büyüköztürk, 2002). Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,730 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan ölçümlerde elde edilen değerler 0,45'in üzerinde olduğu için yapılan faktör analizi kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Tablo 4'te görüldüğü gibi 3 faktör, toplam varyansın %83,770 ini



açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın % 60,007'sini, ikinci faktör toplam varyansın % 15,029'unu ve üçüncü faktör toplam varyansın % 8,734'ünü açıklamaktadır (Ural ve Kılıç, 2006). Tablo 4'te görüldüğü gibi veriler faktör analizini desteklemektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black 1998).

Korelasyon Analizi

Tablo 5: Faktörlerarası Korelasyonlar

Faktörler	A.O	SS	p	1	2	3	4	5
1.Güvenlik	4,5833	,760	,657	1	-0,162	0,532	-0,053	-0,019
2.Kendini Gösterme	3,1190	,973	,000		1	0,658	0,730	-0,865
3.Sosyal İhtiyaçlar	3,2917	,870	,000				1	-0,567
4.Liderlik	1,5833	,493						1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırma modelinde yer alan faktörler ile liderlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla, faktör analizi sonucu ortaya çıkarılan faktörleri oluşturan ölçek maddelerinin genel aritmetik ortalamalarına dayalı olarak korelasyon indeksleri oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar tablo 5'te sunulmuştur. Bu göstergeler ışığında; Liderlik ile güvenlik ($R = -0,019, p > 0,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Liderlik ile kendini gösterme ($R = -0,865, p < 0,01$) arasında anlamlı ve negatif yönlü bir farklılık bulunmuştur. Liderlik ile sosyal ihtiyaçlar arasında ($R = -0,567, p < 0,01$) negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Hipotez Testi

T-Testi

Tablo 6 'da liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını analiz etmek üzere t-testi analizi yapılmıştır. Analizde otel işletmelerindeki işgörenlerin güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı boyutlarında demokratik ve otokratik liderlik arasındaki görüş farklılıkları değerlendirilmiştir. Tabloya göre tüm boyutlarda demokratik liderlik ve otokratik liderlik arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Tablo sonuçlarına göre otel işletmelerinde çalışan işgörenler demokratik yönetimin güvenlik ihtiyacını daha olumlu etkilediğini ($t: 17,378, p: 0,000$) düşünmektedirler. Otel işletmelerinde çalışan işgörenler demokratik liderliğin sosyal ihtiyaçları ($t: 46,572, p: 0,000$) daha olumlu etkilediğini, demokratik liderlik uygulamalarının kendini gösterme ihtiyacını ($t: 18,952, p: 0,000$) daha olumlu etkilediğini düşünmektedirler. Belirlenen farklılıklar paralelinde katılımcıların tüm boyutlar için demokratik liderliğin otel işletmeleri için daha uygun bir yönetim anlayışı olacağı görüşüne sahip olduklarını belirtmek yerinde olacaktır.

Tablo 6: T-Testi Analizi

Liderlik	N	\bar{X}	S.S	t	p
Güvenlik İhtiyacı					
Demokratik	240	3,9714	,91724	17,378	,000
Otokratik	336	2,7755			



Sosyal İhtiyaçlar					
Demokratik	240	4,1143	,40775	46,572	,000
Otokratik	336	2,3061			
Kendini Gösterme İhtiyacı					
Demokratik	240	4,4811	,44386	18,952	,000
Otokratik	336	4,1961			

Hipotez 1: Otel işletmelerinde demokratik liderlik uygulamaları, işgörenlerin güvenlik ihtiyacı boyutunu doğrudan etkilemektedir ($t= 17,378$, $p=,000$). Otel işletmelerinde demokratik liderlik ile güvenlik ihtiyacı arasında etkileşim olduğu görülmektedir.

Hipotez 2: Otel işletmelerinde demokratik liderlik uygulamaları, sosyal ihtiyaçlar boyutunu doğrudan etkilemektedir ($t=46,572$, $p=,000$). Otel işletmelerinde liderlik uygulamaları ile sosyal ihtiyaçlar arasında etkileşim olduğu görülmektedir.

Hipotez 3: Otel işletmelerinde demokratik liderlik uygulamaları, kendini gösterme ihtiyacı boyutunu doğrudan etkilemektedir ($t= 18,952$, $p=,000$). Otel işletmelerinde liderlik uygulamaları ile kendini kanıtlama ihtiyacı arasında etkileşim olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, otel işletmelerinde işgören motivasyonunu gerçekleştirirmede önemli bir etken olan liderlik teorilerinden demokratik liderlik ile motivasyon teorilerinden en önemlilerinden ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki anlamlı ilişkiler araştırılmıştır. Demokratik liderlik uygulamalarında katılımcılık, insana değer verme, fikirlere değer verme, statü, sosyal yaklaşımlar, birlikte başarımlar, karşılıklı saygı ve sevgi, işletmeye bağlılık gibi insani değerler önem taşımaktadır. İnsan ihtiyaçlarında iş güvenliği, sosyal ihtiyaçlar, kendini tamamlama ve kendini gösterme ihtiyaçları gibi insani değerler ön planda yer almaktadır. İnsani değerlere önem veren bu iki uygulamanın işgören motivasyonu açısından bir anlam ifade edip etmediği ve aralarında var olduğu düşünülen anlamlı ilişkiler araştırılmış ve ortaya konan hipotezleri test etmek için anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Yapılan t-testi sonucunda; otel işletmelerindeki işgörenlerin güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini kanıtlama ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı boyutlarında demokratik ve otokratik liderlik arasındaki görüş farklılıkları değerlendirilmiştir. T-testi sonucunda tüm boyutlarda demokratik liderlik ve otokratik liderlik arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenler demokratik yönetimin güvenlik ihtiyacını, sosyal ihtiyaçları, kendini gösterme ihtiyacını ve kendini tamamlama ihtiyacını daha olumlu etkilediğini düşünmektedirler. Belirlenen farklılıklar paralelinde katılımcıların tüm boyutlar için demokratik liderliğin otel işletmeleri için daha uygun bir yönetim anlayışı olacağı görüşüne sahip oldukları belirlenmiştir.

Yapılan çalışmada da görüldüğü gibi otel işletmelerinde çalışan işgörelere göre demokratik liderlik uygulamaları, ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağında yer alan güvenlik ihtiyacını olumlu yönde etkilemektedir. Otel işletmelerinde demokratik liderlik uygulamaları işgörenlerin sosyal ihtiyaçları üzerinde olumlu etkiler meydana getirmektedir. Demokratik liderlik uygulamaları işgörenlerin kendini gösterme ihtiyacını ve kendini gösterme ihtiyacını olumlu yönde etkilemektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda demokratik bir liderin, ihtiyaçlar hiyerarşisine uygun olarak başarılı sonuçlar elde edebilmesi için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır;



1- Otel işletmelerinde lider kadrosunun ilk olarak kurum kimliğini açık bir şekilde ortaya koymaları gerekmektedir. Vizyon, misyon ve stratejilerini bu doğrultuda belirlemelidirler. Bu şekilde örgüt ve işgörenler, belirlenmiş politikalar doğrultusunda amaçlara doğru yörekl ve istekli bir şekilde işbirliği yapabilirler. Tüm işgörenler, otelin misyonunu ve üst yönetim felsefesini anlamalıdır. Kendilerini gerçekten otel kültürünün bir parçası olarak hissetmeleri için, tüm işgörenlerin otelin varoluş nedeni, temel prensipleri ve konuklara ne şekilde yardımcı olduğu hakkında bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi gereklidir. İşgörenler, ulaşacakları bir hedef/amaç olmazsa çalışmanın zevkine varamazlar. Başarılı bir işgören, iş yapmaktan zevk alan ve zevk aldıkça daha çok çalışan insandır.

2- İşgörenlerin kişiliğine ve yaptığı işe saygı gösterilmelidir. İşgörenlerin işleri ile ilgili konularda görüş ve önerileri dikkate alınmalı ve kararlara katılımı sağlanmalıdır. Terfi ve ödüllendirmeler için objektif kriterler belirlenmeli ve bütün işgörelere eşit olarak uygulanmalıdır. Yöneticiler işgörenlerle çok iyi bir iletişim sistemi kurmalıdırlar. İşgörelere sorumluluk ile orantılı yetki devri gerçekleştirilmelidir.

3- İşgörenin kendisini geliştirmesine ve iyileştirmesine olanak tanıyan eğitim sağlanmalıdır. Bu eğitim, hizmet içi eğitim şeklinde olabileceği gibi bu alanda faaliyette bulunan eğitim kuruluşları ile işbirliği gerçekleştirilerek sağlanabilir. Eğitim sayesinde işgörenler arasında dostluk, arkadaşlık ve meslektaşlık bilinci geliştirilebilir. Saygı ve sevgi ile aile ortamı elde edilerek, işletmede ekip ruhu geliştirilebilir.

4- İş güvencesi bütün işgörenler için hayati önem taşımaktadır. İşgörelere zorunlu durumlar haricinde işletmede çalışma garantisi sağlanarak, çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceği anlatılmalıdır. İş güvencesinin, tatmin sağlayan önemli unsurlardan biri olduğu unutulmamalıdır. İşgören devir hızını en aza indirgeyecek veya bütününü ortadan kaldıracak sistemler kurulmalıdır.

5- İşgörenler, yaşamlarını sürdürebilmek ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için çalışmaktadırlar. Sağlıklı bir iş değerlemesi yapılarak, yapılan işe göre ücret uygulaması yapılmalıdır. Yapılan ücret ödemeleri işgörenin zorunlu giderlerini karşıladığı gibi gelecek için tasarruf yapabilmesine de olanak tanınmalıdır. Ücret ödemelerinin yanı sıra, maddi olmayan ödüllendirmeler ile motivasyon artırıcı uygulamalar gerçekleştirilmelidirler.

6- Liderler işgörenlerin kariyer çalışmalarını desteklemelidir. İşgörenlerin kendilerin geliştirebilmeleri amacıyla eğitim kurumları ile birlikte hareket edilmeli, çalışanlara eğitim desteği verilerek kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır. Yöneticilik yeteneği olan işgörenler, uzman yöneticilere yardımcı olarak verilerek bu alanda kendilerini yetiştirmeleri sağlanmalıdır. Bu şekilde işletmenin ihtiyaç duyacağı orta kademe yönetici ihtiyacı karşılanmış olacaktır. Ayrıca, gelecekte yönetici olabilecek eğitim ve yeterliliğe sahip işgörenler yurt dışına eğitim amaçlı gönderilmeli, dünya turizminde meydana gelen gelişmeleri yakından izlemeleri sağlanmalıdır.

7- Liderler, işgörenleri konuklarına hizmet sunan ev sahipleri olarak görmelidirler. Böylece işgören tatminini sağlamak için gerekli olan en önemli uygulamayı başlatmış olacaklardır. Ev sahibi gelen konuklarını nasıl ağırlamaktan mutluluk duyarsa, tatmin olmuş işgörenler de konuklara hizmet etmekten ve onları ağırlamaktan mutluluk duyarlar.

Otel işletmelerinde liderlik ve motivasyon uygulamaları konusunda çalışma yapan araştırmacıların; otel işletmelerinde liderlik ve motivasyon uygulamaları ve sonuçları konusunda araştırmalar yaparak, uygulanan liderlik tarzının işgören motivasyonunu sağlamada ne derece katkı sağladığının



sebepleriyle birlikte ortaya konulması için bu konularda çalışmalar yapmaları yerinde olacaktır. Ayrıca Demokratik Liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında ortaya çıkan negatif ilişkinin neden ve sonuçlarının araştırılması gereken bir durumdur. Bu konularda yapılacak çalışmalar otel işletmelerinde başarılı bir liderlik anlayışının uygulanmasında yöneticilere yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acuner, T. (2002). Lider Doğulur mu, Olunur mu?, Standart Dergisi, Mayıs, ss.63-66.
- Argüden, Y.(2008). Liderlik Yetkinliklerini Geliştirmek, www.arguden.net.
- Batman, O. ve Yıldırğan, R. (2000). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeliyle Yönetici Düzeyindeki Otel Personeli Motivasyonunun İncelenmesi, İstanbul: TUGEY Yayınları, ISSN 1300-7769.
- Batman, O. (2003). Otel İşletmelerinin Yönetimi, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş.(2002). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, E., (1993). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım-Dağıtım A.Ş.
- Everard, K.E. ve Burrow, J.L. (1996). Business Principles and Management, Ohio:South Western Educational Publ.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gerzon, M. (2006). Çatışmalı Ortamlarda Liderlik, Çev: A. Kardam ve Z. Dicleli, İstanbul: MESS Yayın No: 507.
- Griffin, R. W. ve Ebert, R. J. (2004). Business, Seventh Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Guerrier, Y. ve A.Lockwood.(1994). Managers in Hospitality: A review of Current Research. England:Jhon Wiley and Sons.
- Hair, Joseph, Jr. Anderson E. Rolph Tatham L. Ronald ve Black C. William(1998), Multivariate Data Analysis, Fifth Edition, Prentice-Hall International Inc.
- İnce,C. (2008). Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, Bahar.
- İzğören, A.Ş., (2005). Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak, Elma Yayınevi, ISBN: 975-6093-06-4.
- Johnson, M., (1996). Gelecek Bin Yılda Yönetim, Çeviren: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları.
- Koçel, Tamer, (2001). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım-Yayımlar.
- Koçel, Tamer, (2007). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Basım-Yayımlar Dağıtım A.Ş.
- Kuşluyan, Z. -Kuşluyan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği, 16 (2): 183-203.
- Lok, P. Ve Crawford,J. (2004). The Effecet of Organizational Cultur and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment, Journal of Management Developent,23 (4):321-338.



- Luthar, K.H. (1996). Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic and Democratic Managers' Sex Roles, *Journal of Research*, 35 (5-6):337-361.
- Nebel, E.E. ve Stearns, G.K. (1977). Leadership in the Hospitality Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 18 (3), ss:69-76.
- Nicholson, N. (2004). Sorunlu Çalışanlarınız Nasıl Motive Edersiniz?, *Motivasyon*, Harvard Business Review, Çev: Leyla ASLAN, İstanbul: MESS Yayın No: 435.
- Pittaway, L. Carmouche, R. Ve Chell, E. (1998). The Way Forward: Leadership Research in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 17, ss:407-426.
- Pfeffer, J. (1989). Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan. Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları.
- Robbinson, S.P., (1998). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc., Upper Saddle River.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Furkan Ofset.
- Spector, P.E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley.
- Şimşek, Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, Güney Ofset.
- Şimşek, Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, Adım Ofset ve Matbaacılık.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2): 141–163.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Eğilimleri: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm araştırmaları Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, Güz, ss:169-183.
- Tevrüz, S. (2002). *Güdülenme: Örgütte Kişisel Gelişim*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Tozluyurt, E. (2008) (TEM Yönetim Geliştirme Hizmetleri, www.tem-tr.com)
- Türel, F. (2003). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarının Astların Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Waldersee, R., Simmons, R. Ve Eagleson, G. (1995). Plurastic Leadership in Service Change Programs: Some Preliminary Findings, *Academy of Management Journal*, 296-300.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, Çeviren: Vedat Üner, İstanbul, Rota Yayınları.
- White, R. E., (1998). Daha İyi Nasıl Takım Lideri, Çeviren: Ali Çimen, İstanbul, Timaş Yayınları.
- Worsfold, P. (1989). Leadership and Managerial Effectiveness in the Hospitality Industry, *Journal of Hospitality Management*, 8 (9), ss:145-1555.
- Yüksel, Ö. Ve Akoğlan, M. (1998). Managerial Behaviour and Effectiveness Perceptions of Female Managers in the Hospitality Industry, *Anatolia: An International Journal Hospitality Research*, 9 (1), ss:19-35.