



# Journal of Tourism and Gastronomy Studies

Journal homepage: [www.jotags.org](http://www.jotags.org)



## Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama\*\* (An Implementation to Identify Leadership Behaviors of Hospitality Businesses Managers)

\*Ersan EROL<sup>a</sup> , Hakan KOÇ<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Osmangazi University, Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Eskişehir/Turkey

<sup>b</sup> Gazi University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Ankara/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi: 30.11.2017

Kabul Tarihi: 20.12.2017

### Anahtar Kelimeler

Yönetici

Liderlik

Yönetim tarzı matriksi

Konaklama işletmeleri

### Öz

Bu çalışmada davranışsal liderlik teorileri içerisinde bulunan Blake ve Mouton'un ölçeği kullanılarak konaklama işletmelerinde çalışanlar açısından örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada yöneticilerin insan odaklı ya da iş odaklı olup olmadığı ve hangi liderlik davranışı sergilediğini ortaya koymak hedeflenmiştir. Bu amaçla Muğla ili, Fethiye ilçesinde bulunan birinci sınıf turistik tesislerde çalışan yöneticiler arasından basit tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenen 259 yöneticiye davranışsal liderlik teorisi çerçevesinde Blake ve Mouton tarafından geliştirilen ölçek uygulanmıştır. Anketten elde edilen verilerin değerlendirilmesinde T testi ve Anova testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yöneticilerin liderlik tarzlarının cinsiyet, yaş, eğitim, yönetim düzeyi ve departman değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

### Keywords

Manager

Leadership

Management style matrix

Hospitality business

### Abstract

In this study, it was aimed to reveal whether the managers are human oriented or work oriented in reaching the goals and targets of organization in terms of the employees in hospitality businesses and which leadership behaviors they have, by using the scale of Blake and Mouton among the behavioral leadership theories. To this end, the scale developed by Blake and Mouton within the framework of behavioral leadership theory was applied to 259 managers selected by the basic random sampling method among the managers employed in the first class tourist facilities in Fethiye county of Muğla city. In evaluating the data obtained from the survey, T test and ANOVA test were used and interpreted. In the results, it was found that the leadership styles of managers differ according to gender, age, education, management level and department variables.

\* Sorumlu Yazar.

E-posta: [ersane@ogu.edu.tr](mailto:ersane@ogu.edu.tr) (E. Erol),

\*\*Bu makale 17. Ulusal Turizm Kongresinde Sunulmuştur

## GİRİŞ

İnsanlığın varoluşundan günümüze kadar olan süreç içerisinde lider ve liderlik kavramları hakkında bilgi aktarımları olduğu görülmektedir. Ancak, modern çağ ile birlikte liderlik kavramının, araştırmacılar tarafından bilimsel çalışmalara konu olduğu açık bir şekilde ifade edilebilir. Örgütlerin sürekliliğinin sağlanmasında en önemli unsurlardan biri olan insan faktöründen yola çıkarak, bu faktörün örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmesinin sağlanmasında liderlerin ve davranışlarının farklı etkiler oluşturduğu düşünülmektedir (Koçel, 2010). Konu ile ilgili yapılan araştırmaların ortak noktası, örgütlerin ihtiyacı olan değişimi ve farklılıkları yönetebilecek kapasiteye sahip, lider yöneticilerin gerekliliğidir (Şencan ve Karabekir, 2015).

Bu çalışmalar içerisinde özellikler teorisi ile başlayan süreçte bireyin doğuştan bir takım özelliklere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Ancak, “iyi bir liderin nasıl yetiştirilebileceği” sorusuna vereceği bir yanıt bulunmadığından, 1900’lü yılların ortalarında çalışmalar daha çok liderin davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır (Bakan 2008: 3).

Lider ve liderlik kavramları sosyal psikoloji, insan ilişkileri, sosyoloji, eğitim, siyasal bilimler ve işletme gibi birçok alanda araştırılmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008:22). Konfüçyüs’tan Plato’ya, Plato’dan Machievelli’ye kadar dünyanın en çok bilinen düşünürleri, insanların bir başkasının öncülüğünde hareket etmesi durumunu irdelemiştir (Özkan, 2016 : 617). Araştırmacılar tarafından yapılan farklı tanımlarda ifade edilen süreç liderlik kavramını, süreci oluşturan kişi de lider kavramı olarak ifade edilmektedir.

Kavramlar literatür içerisinde araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde ifade edilmektedir. Stogdill(1950)’ e göre liderlik “organize bir grubun hedef belirleme ve hedefe ulaşma yönündeki faaliyetlerini etkileme süreci”, Hemphill ve Coons(1957), “bireyin davranışının grubun aktivitelerini ortak bir hedefe doğru yönlendirmesi”, Katz ve Kahn(1978), “örgütün rutin direktifleri ile uyumlu mekanik bir yapının üzerinde etkili bir artış sağlayabilme”, Richard ve Engle (1986), “gerçekleştirilebilir düşünceleri içeren çevreyi oluşturmak ve değerler içeren vizyon ifade etmek” olarak tanımlamaktadır.

Bununla birlikte Eren(2001) liderlik kavramını, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamını”, Yukl (2002), “belirli grup ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bireyi etkileme süreci”, Koçel(2003), “belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak ifade etmektedir.

Bireyin sahip olduğu özellikler liderlik potansiyelini oluştursa da, lideri lider yapan en önemli nokta vizyon oluşturabilme ve bunu gerçeğe dönüştürme olarak belirtilmektedir (Yukl, 1989, aktaran; Sığırı, 2011: 261). Süreç içerisinde ise bireylerde farklılık oluşturabilmeleri için onlara ilham vermek ve daha iyi bir geleceğin hedefine doğru sabırla ilerlemesi sağlanmalıdır. Bununla birlikte, liderlerin operasyonel alanı değişimdir (Kouzes ve Posner; 2014). Bu nedenlerle liderle ilgili çalışmalar bireyin davranışlarına odaklanarak bu konuda yeni bir açılıma yönelmiştir.

Davranışsal liderlik teorisi olarak ifade edilen bu dönem, davranışların etkin liderlik ile nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin etkin olabilmesi için ne yapmalıdır sorusuna cevap aramaktır (Keçecioglu, 1998). Bu

teoriyi savunanlara göre, liderin ne yaptığını ve ne tür davranış stilleri gösterdiği başlangıç noktası olduğu ifade edilmekle birlikte, liderliği tanımlamada ortaya çıkan unsurun grubun başarıya ulaşmasında liderin sergilediği davranışlar olarak ifade edilmektedir (Özçer, 1988).

Teorinin ortaya çıkması ve geliştirilmesinde çeşitli araştırmalar ve teorik çalışmalar yapılmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2012). Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli lider davranışları belirlenmiş bunlar sınıflanarak ‘‘liderlik tarzları’’ saptanmış ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Koçel, 2010: 577). Bu sınıflamalar içerisinde araştırmamızda Blake ve Mouton’un yönetim tarzı ölçeği üzerinde durularak yöneticilerin liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmıştır.

Liderliğin tek boyutta olmadığı düşüncesi ile yola çıkan teori (Bakan, 2008), kendisinden önceki modellere alternatif olarak, Robert R. Blake ve S. S. Mouton tarafından 1960’lı yıllarda geliştirilmiştir (DuBrin, 1997). Örgütlerin gelişimi ve eğitim eksikliklerinin giderilmesi için kullanılabilen ‘‘Yönetim Tarzı Modeli’’ yöneticilerin davranışlarını açıklamada iki temel boyut üzerinde kurgulamaktadır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001). Bunlar, ‘‘üretimle yönelik olma’’ ve ‘‘kişiler arası ilişkilere yönelik olma’’ şeklinde matriks bir yapı ile ifade edilmektedir (Bulut ve Bakan, 2004: 155). Şekil 1’ de görüldüğü gibi bu iki boyutun her birini ‘‘1(en düşük)’den 9 (en yüksek)’a kadar’’ derecelendirmiştir (Keçecioglu, 1998: 127, Koçel, 2010:580).

<b>İnsan Odaklı</b>	<b>9</b>	<b>1.9</b>							<b>9.9</b>
	<b>8</b>								
	<b>7</b>								
	<b>6</b>								
	<b>5</b>				<b>5.5</b>				
	<b>4</b>								
	<b>3</b>								
	<b>2</b>								
	<b>1</b>	<b>1.1</b>							<b>9.1</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
		<b>Görev Odaklı</b>							

Şekil 1. Blake ve Mouton’un yönetim tarzı matrisi

‘‘Bu modele bağlı olarak beş farklı liderlik davranış biçimi ifade edilmektedir’’ ( Blake and Mouton, 1969: 62). Blake ve Mouton’un ortaya koyduğu diyagramın farklı noktalarında yer alan liderlik tipleri şunlardır (Erdoğan, 1997, Can, Akgün ve Kavuncubaşı,1998, Hodgetts, 1999:, Arıkan 2003, Koparal, 2005, Thomas, 2006, Bass and Bass, 2008, , Bolat, 2008, Lacpa, 2009, Fındıkcı, 2009, Koç ve Topaloğlu, 2012)

**Cılız Liderlik (1,1):** Lider, ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Örgütte kalabilmek adına gerekli olan minimum düzeydeki işi yapmakta ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.

**Şehir Kulübü Liderliği (1,9):** Lider, üretime minimum seviyede ilgi duymakta, meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratabilmek adına gereken çabayı fazlasıyla göstermektedir.

**Göreve Dönük Lider (9,1):** Lider, astlarını bir makine olarak görmektedir. Yapacakları işleri ayrıntılı bir biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. “Üret ya da yok ol” sloganı benimsemektedir.

**Orta Yolcu Lider (5,5):** Lider, hem işe hem de insana ilgi göstermektedir. Ancak bu ilgiyle hem patronu hem de personeli memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır.

**Ekip Çalışması Liderliği (9,9):** Lider, insanların verimli çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunu varsaymaktadır. Bu sebeple de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir.

## **YÖNTEM**

Bu çalışmada davranışsal liderlik teorileri içerisinde bulunan Blake ve Mouton’un ölçeği kullanılarak konaklama işletmelerinde çalışan yönetici kademesindeki işgörenlerin demografik değişkenleri, çalışma süreleri, görev aldığı departman, yönetsel düzeyi ve süresi ile sergilediği liderlik davranışı (insan odaklı ya da görev odaklı) arasındaki farklılaşma ve hangi boyutta olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini Muğla İli Fethiye ilçesinde 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan alt, orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Fethiye Belediyesi, Sosyal Güvenlik Kurumu ve Kaymakamlığından elde edilen bilgiler çerçevesinde toplam 8 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır. Söz konusu işletmelerde çalışan 1800 kişinin 350’ sini alt, orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiş ve basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre araştırmaya katılma konusunda gönüllü olan 259 yöneticiden veri toplanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Blake ve Mouton tarafından geliştirilen, yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik ölçek kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan kişilerin demografik yapılarının öğrenilmesi amacıyla 6 soru içermektedir. İkinci bölümde ise, ankete katılan yöneticilerin liderlik davranışını ölçme amacıyla 18 adet ifade bulunmaktadır. Liderlik davranışını ölçeğinin 9 ifadesi insan odaklılığı 9 ifadesi de görev odaklılığı belirlemeye yönelik ifadelerdir. Önermelere verilen cevaplar 1’den 9’ a kadar puanlandırılmıştır. Araştırmada kullanılan nihai örneklem grubu 259 kişiden oluşmuştur.

Analiz aşamasında, aritmetik ortalama, standart sapma ve bağımsız t testi ve Anova testlerinden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde istatistik programı kullanılmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışlarının insan odaklılık ve görev odaklılık olarak değerlendirilmesi için aşağıdaki hipotezlerin örneklem grubu sınırlaması içerisinde cevapları aranmaktadır.

Bu araştırmanın hipotezlerinin kapsamı aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır.

H<sub>1a</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin cinsiyet değişkeni açısından liderlik davranışlarının insan odaklılık boyutunda farklılık vardır.

H<sub>1b</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin cinsiyet değişkeni açısından liderlik davranışlarının görev odaklılık boyutunda farklılık vardır.

H<sub>2a</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin yaş değişkeni açısından liderlik davranışlarının insan odaklılık boyutunda farklılık vardır.

H<sub>2b</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin yaş değişkeni açısından liderlik davranışlarının görev odaklılık boyutunda farklılık vardır.

H<sub>3a</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin eğitim düzeyi değişkeni açısından liderlik davranışlarının insan odaklılık boyutunda farklılık vardır.

H<sub>3b</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin eğitim düzeyi değişkeni açısından liderlik davranışlarının görev odaklılık boyutunda farklılık vardır.

H<sub>4a</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin çalıştığı departman değişkeni açısından liderlik davranışlarının görev odaklılık boyutunda farklılık vardır.

H<sub>4b</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin çalıştığı departman değişkeni açısından liderlik davranışlarının görev odaklılık boyutunda farklılık vardır.

H<sub>5a</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin kıdem değişkeni açısından liderlik davranışlarının insan odaklılık boyutunda farklılık vardır.

H<sub>5b</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin kıdem değişkeni açısından liderlik davranışlarının görev odaklılık boyutunda farklılık vardır.

H<sub>6a</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin yöneticilik düzeyi değişkeni açısından liderlik davranışlarının insan odaklılık boyutunda farklılık vardır.

H<sub>6b</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin yöneticilik düzeyi değişkeni açısından liderlik davranışlarının görev odaklılık boyutunda farklılık vardır.

## **BULGULAR**

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan konaklama işletmeleri yöneticilerinin genel yapısına yönelik frekans ve yüzde dağılımları Tablo-1 de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Örneklem Grubuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Kategoriler	f	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	56	21.6
	Erken	203	78.4
	18- 23 yaş	21	8.1
	24-29 yaş	21	8.1
	30-35 yaş	98	37.8
	36-41 yaş	84	32.4
	41 yaş ve üzeri	35	13.5
	<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlköğretim	28
Lise		105	40.5
Ön Lisans		7	2.7
Lisans		105	40.5
Lisans Üstü		14	5.4
<b>Departman</b>	Ön Büro	49	18.9
	Restoran	49	18.9
	Kat Hizmetleri	42	16.2
	Mutfak	63	24.3
	Güvenlik	28	10.8
	Teknik	14	5.4
	Diğer	14	5.4
<b>Yönetim Düzeyi</b>	Alt Düzey Yönetici	42	16.2
	Orta Düzey Yönetici	133	51.4
	Üst Düzey Yönetici	84	32.4
<b>Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	14	5.4
	1-5 yıl	84	32.4
	6-10 yıl	77	29.7
	11-15 yıl	35	13.5
	16 yıl ve üzeri	49	18.9
<b>Toplam</b>		<b>259</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre dağılımına bakıldığında % 21.6' sinin kadın; % 78.4' ünün de erkek olduğu görülmektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde, yöneticilerin yaş değişkenine göre dağılımında, %8,1' inin 18-23; % 8.1' inin 24-29; %37.8' inin 30-35; % 32.4' ünün 36-41; %13.5' inin ise 41 ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Ankete katılanların, eğitim durumlarına ilişkin verilerde %10.8' lik kısmın İlköğretim; % 40.5 Lise; % 2.7 Ön Lisans; % 40.5 Lisans ve % 5.4 ile Lisans üstü olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin çalışmakta olduğu departmanlara ilişkin dağılımda, % 18.4' ünün Ön büro; % 16.2' sinin Kat Hizmetleri; % 18.9' unun Yiyecek İçecek, % 24.3' ünün Mutfak, %10.8' inin Güvenlik, % 5.4' ünün Teknik ve %5.4' ünün konaklama işletmelerinde bulunan diğer departmanlarda çalıştıkları tespit edilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin çalıştıkları kademelerin dağılımına bakıldığında, % 16.2' lik kısmı Alt Kademe Yönetici; %51.4' ünün Orta Kademe Yönetici ve %32.4' ünün Üst Kademe Yönetici olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin işyerinde çalışma süresine göre dağılım incelendiğinde, %5.4' ünün 1 yıldan az; %32.4' ünün 1-5; % 29.7' sinin 6-10; %13.5' inin 11-15 yıl ve % 18.9' unun 16 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Cinsiyete Yönelik Farklılaşmasına İlişkin T Testi

	Cinsiyet	f	Ort.	s.s	t	p
İnsan Odaklı	Kadın	56	7.6667	0.70241	1.610	0.609
	Erkek	203	7.4521	0.92590		
Görev Odaklı	Kadın	56	7.6250	0.66787	3.530	0.025
	Erkek	203	7.1754	0.89233		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun cinsiyet değişkeni açısından insan odaklılık ve görev odaklılık ortalamalarında bir farklılaşma olup olmadığına bakıldığında 0.05 önem düzeyinde insan odaklı liderlik davranışlarında farklılaşma olmadığı görülmektedir. Ancak Görev odaklılık düzeyinde ( $p < 0.05$ ) anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Başka bir ifade ile “ $H_{1a}$ : Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin cinsiyet değişkeni açısından liderlik davranışlarının insan odaklılık boyutunda farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir. “ $H_{1b}$ : Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin cinsiyet değişkeni açısından liderlik davranışlarının görev odaklılık boyutunda farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2’ de anlaşılacağı gibi kadın yöneticilerin görev odaklılık düzeyinin erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile kadın yöneticiler görev ve sorumluluklarını yerine getirme konusunda erkeklere göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptirler.

**Tablo 3.** Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi

	Yaş	f	Ort.	s.s	F	p
İnsan Odaklı	18- 23 yaş	21	8,0000	1,29147	12,375	0,000
	24-29 yaş	21	7,8889	,49191		
	30-35 yaş	98	7,7698	,75093		
	36-41 yaş	84	7,1296	,88467		
	41 ve üzeri	35	7,0889	,58099		
Görev Odaklı	18- 23 yaş	21	8,1111	,82627	23,776	0,000
	24-29 yaş	21	7,4074	,80149		
	30-35 yaş	98	7,5556	,82286		
	36-41 yaş	84	6,6759	,66983		
	41 ve üzeri	35	7,3111	,59397		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun yaş değişkeni açısından insan odaklılık ve görev odaklılık ortalamalarında bir farklılaşma olup olmadığına bakıldığında 0.05 önem düzeyinde anlamlı farklılaşma olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile “ $H_{2a}$ : Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin yaş değişkeni açısından liderlik davranışlarının insan odaklılık boyutunda farklılık vardır.” ve “ $H_{2b}$ : Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin yaş değişkeni açısından liderlik davranışlarının görev odaklılık boyutunda farklılık vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi

	Eğitim Durumu	f	Ort.	s.s	F	p
İnsan Odaklı	İlköğretim	28	7,1389	1,64822	4,280	0,002
	Lise	105	7,7037	,83115		
	Ön Lisans	7	8,0000	,00000		
	Lisans	105	7,4074	,64156		
	Lisans Üstü	14	7,1111	,34592		
Görev Odaklı	İlköğretim	28	7,4167	1,27357	3,631	0,007
	Lise	105	7,4370	,88892		
	Ön Lisans	7	6,4444	,00000		
	Lisans	105	7,1259	,74489		
	Lisans Üstü	14	7,2222	,11531		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun eğitim durumu değişkeni açısından insan odaklılık ve görev odaklılık düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığına bakıldığında 0. 05 önem düzeyinde anlamlı farklılaşma olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile “H<sub>3a</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin eğitim düzeyi değişkeni açısından liderlik davranışlarının insan odaklılık boyutunda farklılık vardır. ” ve “H<sub>3b</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin eğitim düzeyi değişkeni açısından liderlik davranışlarının görev odaklılık boyutunda farklılık vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 5.** Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Departman Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi

	Departman	f	Ort.	s.s	F	p
İnsan Odaklı	Ön büro	49	7,4603	,77413	4,147	0,001
	Restoran	49	7,5556	,45700		
	Kat Hizmetleri	42	7,3333	,70529		
	Mutfak	63	7,8889	1,34404		
	Güvenlik	28	7,0556	,66219		
	Teknik	14	7,1667	,05765		
	Diğer	14	7,3889	,28826		
Görev Odaklı	Ön büro	49	7,1111	,75427	13,809	0,000
	Restoran	49	7,0952	,54149		
	Kat Hizmetleri	42	7,1481	,70728		
	Mutfak	63	7,9877	1,00796		
	Güvenlik	28	6,9444	,66219		
	Teknik	14	6,5000	,28826		
	Diğer	14	7,0000	,80714		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun yöneticilerin çalıştıkları departman değişkeni açısından insan odaklılık ve görev odaklılık düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığına bakıldığında 0.05 önem düzeyinde anlamlı farklılaşma olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile “H<sub>4a</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin çalıştığı departman değişkeni açısından liderlik davranışlarının görev odaklılık boyutunda farklılık vardır.” ve “H<sub>4b</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin çalıştığı departman değişkeni açısından liderlik davranışlarının görev odaklılık boyutunda farklılık vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir.



**Tablo 6.** Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi

	Eğitim Durumu	f	Ort.	s.s	F	p
İnsan Odaklı	1 yıldan az	28	7,1389	1,64822	4,280	0,002
	1-5 yıl	105	7,7037	,83115		
	6-10 yıl	7	8,0000	,00000		
	11-15 yıl	105	7,4074	,64156		
	16 yıl ve üzeri	14	7,1111	,34592		
Görev Odaklı	1 yıldan az	28	7,4167	1,27357	3,631	0,007
	1-5 yıl	105	7,4370	,88892		
	6-10 yıl	7	6,4444	,00000		
	11-15 yıl	105	7,1259	,74489		
	16 yıl ve üzeri	14	7,2222	,11531		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun eğitim durumu değişkeni açısından insan odaklılık ve görev odaklılık düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığına bakıldığında 0.05 önem düzeyinde anlamlı farklılaşma olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile ‘‘H<sub>5a</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin kıdem değişkeni açısından liderlik davranışlarının insan odaklılık boyutunda farklılık vardır.’’ ve ‘‘H<sub>5b</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin kıdem değişkeni açısından liderlik davranışlarının görev odaklılık boyutunda farklılık vardır.’’ hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 7.** Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Yönetim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi

	Yönetim Düzeyi	f	Ort.	s.s.	F	p
İnsan Odaklı	Alt Düzey Yönetici	42	7,4630	,83253	0,069	0,043
	Orta Düzey Yönetici	133	7,5146	1,06376		
	Üst Düzey Yönetici	84	7,4907	,54275		
Görev Odaklı	Alt Düzey Yönetici	42	7,2963	,80486	4,903	0,008
	Orta Düzey Yönetici	133	7,4094	,94433		
	Üst Düzey Yönetici	84	7,0370	,71912		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun eğitim durumu değişkeni açısından insan odaklılık ve görev odaklılık düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığına bakıldığında 0.05 önem düzeyinde anlamlı farklılaşma olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile ‘‘H<sub>6a</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin yöneticilik düzeyi değişkeni açısından liderlik davranışlarının insan odaklılık boyutunda farklılık vardır.’’ ve ‘‘H<sub>6b</sub>: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin yöneticilik düzeyi değişkeni açısından liderlik davranışlarının görev odaklılık boyutunda farklılık vardır.’’ Hipotezleri kabul edilmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma çerçevesinde toplam 259 yöneticiye ulaşılarak elde edilen veriler ile yöneticilerin liderlik davranışlarının ve boyutlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bağımsız değişkenler ile karşılaştırarak yapılan analizlerde elde edilen veriler;

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre, liderlik davranışlarında bir farklılaşma olup olmadığına bakıldığında, insan odaklılık boyutunda farklılaşmaya rastlanmamışken, görev odaklılık boyutunda, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu durum

kadın yöneticilerin işletmenin yönetsel süreçlerinde ve işleyişlerinde erkeklere göre daha etkin olduğu sonucunu doğrular. Diğer bir ifade ile kadın yöneticiler iş odaklılık konusunda erkek yöneticilere göre daha etkilidirler. Karakaş'ın (2010) Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkların analizi: Sağlık sektöründe bir uygulama adlı çalışmasında, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının farklılık gösterdiği, erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarından daha olumlu olduğu saptanmıştır.

Yaş değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışların bakıldığında, her iki boyutta da farklılaşmaya rastlandığı görülmektedir. Bu farklılık özellikle, 18-23 yaş aralığındaki yöneticilerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile yeni jenerasyon yöneticilerin liderlik davranışlarının hem insan odaklılık boyutunda hem de görev odaklılık boyutunda daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Eğitim değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışlarına bakıldığında, her iki boyutta da farklılaşmaya rastlandığı söylenebilir. Ayrıca, eğitim seviyesi arttıkça yöneticilerin insan odaklılık ortalamaları yükselirken, görev odaklılık boyutunda eğitim artışına göre ters bir korelasyonun olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile, yöneticilerdeki eğitim seviyesi insan odaklılık olma konusunda önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Departman değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışlarına bakıldığında ise, her iki boyutta farklılaşmaya rastlanırken, farklılaşmanın nedeni olarak mutfak departmanında görev yapan yöneticiler gösterilebilir. Diğer bir ifade ile mutfak departmanındaki yöneticilerin diğer departmanlarda görev yapan yöneticilere göre hem insan odaklılık boyutunda hem de görev odaklılık boyutunda daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum mutfak departmanının diğer departmanlardan ayıran bir özellik olduğu ifade edilebilir.

Kıdem değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışlarına bakıldığında ise, her iki boyutta farklılaşma olmasına karşın, 6-10 yıllık çalışma yılına sahip yöneticilerde insan odaklılık ortalaması en yüksek iken, görev odaklılık boyutu aynı kıdeme sahip yöneticilerde en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Aslantaş ve Pekdemir (2007: 275)'in çalışanların iş hayatında geçirdikleri toplam çalışma sürelerine göre yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışına ilişkin algıları farklılık görülmekte olduğu sonucu ile desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel kademeleri dikkate alındığında ise hem insan odaklılık boyutunda hem de görev odaklılık boyutunda, orta kademe yöneticilerin diğer kademe yöneticilere göre yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Diğer bir ifade ile orta kademe yöneticilerin liderlik özelliklerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte otel yöneticilerinin insan odaklılık boyutu, görev odaklılık boyutundan daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Bu sonuç, Akbaba ve Erenler (2008) tarafından yapılan çalışmada otel yöneticilerinin davranışlarının yüksek düzeyde göreve yönelik ve orta düzeyde insana yönelik olduğu sonucu ile farklılık içermektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009).

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, konaklama işletmesi yöneticilerinin liderlik davranışlarında çeşitli değişkenler açısından farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklar konaklama işletmeleri insan

kaynakları profilinin belirlenmesi ve ihtiyaçların tespiti açısından önemli ipuçları vermektedir. Sonuç olarak, her bir otel işletmesi için müşteri ilişkilerinin yüksek olduğu diğer bir ifade ile yüz yüze ilişkilerin yoğun olduğu departmanlara insan odaklılık davranışının yüksek olduğu yöneticiler, diğer departmanlara ise görev odaklılık davranışının yüksek olduğu yöneticiler atanmalı yada tercih edilmelidir.

## **KAYNAKÇA**

- Akbaba, A. ve E. Erenler (2008). “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi,” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1): 21-36.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1), 1-20
- Arslantaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma.
- Avcı, U., & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı:14
- Bakan, İ., Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’ in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması. İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No:31
- Bass, B.M. and R. Bass (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, Free Press Fourth Edition, New York.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1969) *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. (1. Baskı). Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi
- DuBrin, A. J. (1997). *Essentials of Management*. South-Western College Publishing, Ohio
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. Dönence Basım Yayın Hizmetleri. İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2009). Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik. *Alfa Yayınları*, 783s.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6-38.

- Hodgetts, M. R.(1999) Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, 2. baskı, Beta Yayım, İstanbul.
- Karakaş, A. (2010). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkların analizi: Sağlık sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Social psychology of organizations*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley.
- Keçecioglu, T. (1998) Liderlik ve Liderler. KalDer Yayınları, İstanbul.
- Koç, H., Topaloğlu, M., (2012). İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T. (2010) İşletme Yöneticiliği. Beta Basım, İstanbul.
- Koparal, C.(2005) Yönetim Organizasyon, Anadolu Üniversitesi, 3.Baskı, Eskisehir.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2014). *Olağanüstü liderlik: şirketlerde büyük işler başarmak*. ( Çev. Benveniste, M.) İstanbul: Mediacat.
- Lacpa, H. Z. (2009). “The Blake Mouton Managerial Grid, Identifying five different leadership styles,” *The Certified Accountant*, 3.Quarter, Issue 39, 82-85.
- Thomas, M., A. (2006) “Gurus On Leadership”, Thorogood Publishing, USA.
- Özçer, S. (1988). Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, MPM Yayınları, Ankara.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2).
- Richards, D., & Engle, S. (1986) After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press, pp. 199-214.
- Sığırı, Ü. (2011). Yönetimde Grup Dinamikleri. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*. 47, pp 1-14.
- Şencan, M. N. M., İbicioğlu, H., & Karabekir, M. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1).
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T, Çelik, A. (2001) Davranış Bilimine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Thomas, M. A. (2006) “Gurus On Leadership”, Thorogood Publishing, USA, 2006, s.46
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, New Jersey, USA.

## **An Implementation to Identify Leadership Behaviors of Hospitality Businesses Managers**

**Ersan EROL**

Osmangazi University, Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts

**Hakan KOÇ**

Gazi University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management

### **Extensive Summary**

Regarding the human factor which is one of the most important elements to enable the permanence of organizations, it is deemed that leaders and their behaviors have various impacts on getting this factor to act according to the organization's purpose (Koçel, 2010). In the process starting with the trait theory, it is expressed that an individual should have certain innate traits. However, the studies have focused mostly on the behaviors of leader since the mid 1900s, because the former could not answer the question "how should a good leader be raised?" (Bakan, 2008:3).

Various researches and theoretical studies have been conducted in order to suggest and develop the leadership theories (Koç and Topaloğlu, 2012). In result of those studies, various leader behaviors have been identified, "leadership styles" have been found out by classifying them, and their effectiveness have been investigated (Koçel, 2010: 577).

The theory based upon the idea that leadership is not comprised of a sole dimension (Bakan, 2008) was developed by Robert R. Blake and S. S. Mouton in 1960s as an alternative to the precedent models (DuBrin, 1997). "The Management Style Model" used for the improvement of organizations and resolving the training deficiency is built upon two basic dimensions in explaining the managers' behaviors (Şimşek, Akgemici and Çelik, 2001). Those are expressed by a matrix structure consisting of "concern for production" and "concern for interpersonal relationships" (Bulut and Bakan, 2004: 155). On the other hand, it grades each dimension from 1 (minimum) to 9 (maximum) (Keçecioglu, 1998: 127, Koçel, 2010:580).

Five leadership behavior types are formulated depending on this model (Blake and Mouton, 1969: 62). The leadership types located on different points of the diagram developed by Blake and Mouton (Erdoğan, 1997, Can, Akgün and Kavuncubaşı, 1998, Hodgetts, 1999:, Arıkan 2003, Koparal, 2005, Thomas, 2006, Bassand Bass, 2008, Bolat, 2008, Lacpa, 2009, Fındıkçı, 2009, Koç and Topaloğlu, 2012) are classified as impoverished management, country club management, produce or perish management, middle of the road management, team management.

**Impoverished Management (1,1):** Leader is interested in neither people nor production. Leader works at the level required to stay in the organization and avoids taking responsibility.

**Country Club Management (1,9):** Leader is interested in production at the minimum, and makes so much effort to create a positive environment among his/her peers and subordinates.

**Produce or Perish Management (9,1):** Leader considers his/her subordinates to be a machine. S/he describes the tasks-to do in detail, and direct and control his/her subordinates. S/he adopts the motto “produce or perish.”

**Middle of the Road Management (5,5):** Leader is interested in both task and people. Yet s/he aims for self-defense by that interest through pleasing both employer and employee.

**Team Management (9,9):** Leader considers that people need working efficiently and devoting themselves to their job. Therefore, s/he encourages the employees to get involved in the decision-making.

## **METHOD**

In this study, it was aimed to identify the variation in the leadership behavior of employees (concern for people or concern for task) at manager level in hospitality businesses depending on their demographic variables, working time, department, management level and duration, and the variation's degree, by using the Blake and Mouton scale among the behavioral leadership theories.

To this end, the managers of five star hospitality businesses located in Fethiye county of Muğla city were asked to complete a questionnaire. The questionnaire was prepared according to the grid which was developed by Blake and Mouton, and describes the leadership behaviors of managers. The questionnaire is comprised of two parts. In the first part, there are six questions about the demographic backgrounds of participants. In the second part, there are 18 statements aiming to measure the leadership behaviors of the managers completing the questionnaire. In the scale of leadership behaviors, 9 statements are related to consider for people, while other 9 consider for task. The responses to the propositions are graded from 1 to 9. The final sample group of the research consists of 259 people.

In the research aspect, the arithmetic mean, standard deviation, independent t-test, and ANOVA test were employed. The statistics program was used in analyzing the data. The responses to the hypotheses below are sought within the framework of sample group in order to assess the leadership behaviors in terms of concern for people and concern for task.

## **RESULTS**

In the investigation whether the leadership behaviors of managers participating in the research vary with regard to sex variable, no difference was found in the dimension of concern for people, while the female managers are observed with a higher average than males in the dimension of concern for task. This state may lead us to the fact that female managers are more effective than males in management processes and operations of businesses.

In terms of the age variable, the difference was found in both two dimensions regarding the managers' leadership behaviors. This difference springs particularly from the managers aged between 18 and 23. The investigation of the managers' leadership behaviors with regard to the education variable reveals the variation in both two dimensions. In addition, the higher the education level of managers is, the more the average of concern for people is, and the less the concern for task is.

As the leadership behaviors of managers are examined in terms of the department variable, the variation was found out for both two dimensions. The reason of the variations can be regarded as the managers employed in kitchen department. The analysis of the managers' leadership behaviors concerning the seniority variable

demonstrates the variation in both two dimensions. Furthermore, the managers who have been working for 6-10 years have the highest average in the dimension of concern for people, while the average in the dimension of concern for task is the lowest for the managers with same seniority.

Considering the managerial rank of managers participating in the research, the mid-level managers have higher average than other managers in both concern for people and concern for task dimensions. On the other side, the hotel managers have higher average in the dimension of concern for people than in the dimension of concern for task. This result differentiates from the finding of Akbaba and Erenler's (2008) study that the hotel managers' behaviors are task oriented at high level and people oriented at mid-level (Avcı and Topaloğlu, 2009).

The broad evaluation of the research results reveals that the leadership behaviors of hospitality businesses' managers vary in terms of several variables. These variations provide significant clues with regard to identifying the profile of human resources in hospitality businesses and detecting their needs. In conclusion, the managers with a higher concern for people should be preferred for the departments where customer relations or face to face communications are intense, and the managers with higher concern for task should be assigned to other departments in each hotel management.