

## **YÖNETİCİ GÖREV VE ÇALIŞMA SÜRELERİNİN YÖNETSEL ETKİNLİĞE KATKISI: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Serkan Bertan \*

### **ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin görevlerinin ve çalışma sürelerinin yönetsel etkinlik üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Otel işletmelerinde yöneticilere uygulanan bu çalışmada, yöneticilerin görevleri ve çalışma süreleri dikkate alınarak inceleme yapılmıştır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Yöneticilerin yönetsel etkinliğe yönelik tutum kriterlerine, görevleri ve çalışma sürelerinin etkisini araştırmak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Varyans analizinde sonucun anlamlı çıkması durumunda Scheffe testi yapılmıştır. Bu kriterlere göre, yöneticilerin etkinliğe yönelik tutumları incelendiğinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Anahtar sözlükler: Otel İşletmeleri, Yönetici, Yöneticilerin Görevleri, Çalışma Süresi.

### **THE IMPACT OF MANAGERIAL EFFECTIVENESS OF MANAGER POSITION AND WORKING PERIOD: A STUDY IN HOTEL ESTABLISHMENTS**

#### **ABSTRACT**

The aim of this research is to inspect the impact of position and working period of manager in hotel establishments on managerial effectiveness. The research that is collected from manager in hotel establishments, manager position and working periods were inspected. Questionnaire method was used to collect data. One way variance analyzes were used in this study to find out the impact attitudes about managerial effectiveness changes according to manager position and working period in hotel establishments. Scheffe test was used in case meaningful differences of one way variance analyzes have been found. Meaningful differences have been found on attitudes about managerial effectiveness according to this criteria.

Keywords: Hotel Establishments, Manager, Managerial Position, Working Periods.

---

\* Dr., Pamukkale Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu,  
serkanbertan@yahoo.com

## Giriş

İşletmelerde değişik kademelerdeki yöneticilerin içinde buldukları durum itibarıyla, her şeyden önce etkin olmaları istenmektedir (Yeniçeri, 2001: 62-72). Etkinlik ile ilgili çalışmalarda, öncelikle özellikler teorisi üzerinde yoğunlaşmış, sonra davranışsal özellikler üzerinde araştırmalar yapılmış ve yöneticilerin üretim faktörlerine karşı davranışları incelenmiştir (Akdemir ve Kasımoğlu, 2004: 17). Mitzberg (1973) yılında yaptığı çalışmada, yöneticilerin yaptıkları çok farklı işler bulunduğundan, üstlendikleri rolleri; kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama-dağıtma ve karar verme rolü olarak üç ana grupta toplamıştır (Chareanpunsirikul ve Wood, 2002: 551-556). Cammock, Nilakant ve Dakin (1995) yılında yaptıkları çalışmada, yönetsel etkinlik teorisi için bir model geliştirmişler, modelde organizasyonlarda etkin ve etkin olmayan yöneticileri tanımlamada, kavramsal ve beşeri beceriler olarak iki faktörü kullanmışlardır. Nelsen, (1994) yılında yaptığı çalışmada, etkinliği, bütünsel açıdan etkinlik ve yöneticilerin çalışma gruplarındaki etkinliği olmak üzere iki grupta değerlendirmiştir. Analoui, (1999) yılında yaptığı çalışmada, yönetsel etkinliği tanımlayan davranışsal ve nedensel etkileri saptamaya çalışmış, etkinliği oluşturan faktörleri sekiz parametrede değerlendirmiştir.

İşletmelerde yöneticilerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için etkinliklerini optimal düzeye çıkarmaları gerekmektedir (Ekinci ve Yılmaz, 2002: 35). Etkin yöneticiler, öncelikle zamanını kontrol altına alan, zamanını nelere harcadığını bilmesi gereken ve sahip oldukları en kısa zamanı bile sistematik olarak kullanan, sonuç elde etmek için çaba harcayan, işletmeye katkıda bulunabileceği konular üzerinde ve işletme hedefleri üzerinde yoğunlaşan, çalışanlarını anlayan, güçlerini ve performanslarını değerlendirebilen ve onların güçlerinden, çalışma yöntemlerinden ve değerlerinden yararlanmasını bilen, yönetici olarak güçlü yönleri üzerinde yoğunlaşarak, bilgi ve becerilerinin nerede yetersiz kaldığını belirledikten sonra kendilerine öncelik koyan ve bunlara yönelik aldıkları kararları uygulayan kişilerdir (Drucker, 1994:33-34,37,40,71,125,199,201).

## Araştırma Yöntemi

Araştırmada öncelikle ikincil veriler incelenmiş, daha sonra alan araştırmasında veri toplama yöntemi olarak, anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun oluşturulmasında, öncelikle konuyla ilgili bilimsel alanda

yer alan araştırmalar incelenmiştir. Anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, etkinlikle ilgili sorular bulunmakta, ikinci bölümde ise ankete katılan yöneticilere ait demografik sorular bulunmaktadır. Bu çalışmada özgün biçiminde olduğu gibi Likert'in beşli ölçeği (Tezbaşaran, 1997: 18) tercih edilmiştir. Çalışmada katılımcılardan, verilen her tutum ifadesine kişinin katılma derecesine göre "kesinlikle katılıyorum", "katılıyorum", "ne katılıyorum ne katılmıyorum", "katılmıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" şıklarını işaretlemesi istenmektedir.

Anket çalışmasında geçerli sonuçlar alabilmek için öncelikle ön uygulama yapılmıştır. Çalışmanın ön uygulamasında, otel yöneticileri ile karşılıklı görüşülerek yöneticilerin, sorulara nasıl reaksiyon gösterdikleri incelenmiş, nerelerde tereddüt ettikleri ve anlaşılmayan kısımların olup olmadığı sorulmuştur. Ön uygulamada elde edilen anket formları için yapılan güvenilirlik testi sonucunda alpha değeri ,97 olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, elde edilen verilerin genel Cronbach alpha'sı Nunnally'in belirttiği ,8 düzeyinin (Nunnally, 1967) üzerinde gerçekleştiğini gösterdiğinden anket formunun iç uyumunun kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu söylenebilir. Ön uygulamanın ardından anket formuna son şekli verilerek, otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilere bu anket uygulanmıştır.

Bu araştırmaya konu olan evren Türkiye'de turizm işletme belgeli olarak faaliyet gösteren otel işletmeleridir. Örneklem kitlesi ise turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı 632 adet otel işletmesidir. Araştırma, turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan genel müdür, genel müdür yardımcısı ve bölüm yöneticilerine anket uygulanması suretiyle gerçekleştirilmiştir. Turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin tümüne anket gönderilmiş ve her bir otel işletmesinde yalnızca bir yöneticiye anket uygulanmıştır. Anket çalışmasında 164 adet otel işletmesinden cevap alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı 0,25'tir. Bu anketlerin 26 tanesi gerektiği gibi doldurulmadığı için değerlendirilmemiştir. Analiz 138 anket formu üzerinden yapılmıştır.

### **Araştırma Bulguları**

Analizlere başlamadan önce anketlerin tam olarak doldurulup doldurulmadığı, cevapların belli bir şekilde devam edip etmediği, uç değerler ve eksik veriler incelenmiştir. Eksik cevap oranı %10'un üzerinde ise sorun

arz etmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2002: 137). Yanıtlayıcı kaynaklı eksik verilerin incelenmesinde eksik verilerin gözlemlere rasgele mi saçıldığı yoksa belirgin bir yapı mı oluşturduğu ve eksik verilerle ne kadar sıklıkla karşılaşıldığı araştırılmalıdır (Karaatlı, 2005: 15). Veri setinin normal dağılıp dağılmadığı, basıklık (kurtois), çarpıklık (skewness) ölçülerine, verilerin normal dağılım grafiğine ve saplı kutu grafiğine bakılarak tespit edilmiştir. Karşılıklı görüşme, posta, elektronik posta ve telefon ile anketler yapılmaya çalışılmıştır. Otel işletmelerinde yönetsel etkinliğin artırılmasına yönelik anket yoluyla toplanan veriler, sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 13.0 adlı istatistik programı ile analiz edilmiştir.

Yöneticilerinin demografik bulguları aşağıdaki tabloda belirtilmektedir. Anket formunu dolduran yöneticilerin %21,7'si kadınlardan, %78,3'ü erkeklerden oluşmaktadır. Bu durumda yöneticilerin 30 tanesi kadın, 108 tanesi erkektir. Yöneticilerin öğrenim durumu incelendiğinde 28 kişinin lise, 30 kişinin ön lisans, 68 kişinin lisans ve 12 kişinin lisans üstü diploması olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda yöneticilerin %20,3'ü lise, %21,7'si ön lisans, %49,3'ü lisans ve geriye kalan %8,7'si lisans üstü eğitimi almıştır. Anket formunu dolduran yöneticilerin görevleri dikkate alındığında, 52 kişinin genel müdür, 22 kişinin genel müdür yardımcısı, 35 kişinin önbüro müdürü ve geriye kalan 29 kişinin diğer yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Bu yöneticiler yüzdesel olarak değerlendirildiğinde, %37,7'sinin genel müdür, %15,9'unun genel müdür yardımcısı, %25,4'ünün önbüro müdürü ve %21'inin diğer yöneticilerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin çalışma yaşamındaki toplam süresi dikkate alındığında 26 kişinin 1 ve 1 yıldan az, 26 kişinin 2 yıl, 20 kişinin 3 yıl ve geriye kalan 65 kişinin 4 yıl ve üstü sürelerde çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu yöneticiler yüzdesel olarak değerlendirildiğinde %19'unun 1 ve 1 yıldan az, %19'unun 2 yıl, %14,6'sının 3 yıl, ve %17,4'ünün 4 yıl ve daha fazla süredir çalıştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Demografik Bulgular

	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>		<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
<u>Cinsiyet</u>			<u>Çalışma Süresi</u>		
Bayan	30	21,7	1 ve 1 Yıldan Az	26	19
Bay	108	78,3	2 Yıl	26	19
Toplam	138	100	3 Yıl	20	14,6
<u>Öğrenim Durumu</u>			4 Yıl ve Üstü	65	47,4
Lise	28	20,3	Toplam	137	100
Ön Lisans	30	21,7	<u>Görev</u>		
Lisans	68	49,3	Genel Müdür	52	37,7
Lisans Üstü	12	8,7	Genel Müdür Yardımcısı	22	15,9
Toplam	138	100	Önbüro Müdürü	35	25,4
			Diğer	29	21
			Toplam	138	100

Veriler SPSS 13.0 programı kullanılarak kodlanmış ve verilere güvenilirlik testi (Cronbach alpha) uygulanmıştır. Anket formunun, genel güvenilirlik testi sonucunda p değeri ,001 buna bağlı olarak Cronbach Alpha değerinin ,968 olduğu görülmüştür. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sının Nunnally'in sosyal bilimler araştırmaları için belirttiği ,8 düzeyinin üzerinde gerçekleşmesi nedeniyle ölçek güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu ve elde edilen verilerin güvenilir olduğu görülmüştür. Bu bilgilere göre ölçek, oldukça güvenilir bir ölçektir. Yöneticilerin yönetsel etkinliğe yönelik tutum kriterlerine görevleri ve çalışma sürelerinin etkisini araştırmak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Varyans analizinde sonucun anlamlı çıkması durumunda Scheffe testi yapılmıştır.

Tablo 2: Yöneticilerin etkinlik ile ilgili tutumlarının çalışma yıllarına göre karşılaştırılması

İfadeler	F	p	Scheffe
Zamanımı gerçekte nereye harcadığımı bilirim.	4,010	,009	2-4
Zamanımı israf eden olayları bilirim.	3,518	,017	2-4
Önemli işler için zamansal sınırlar koyarım.	3,213	,025	1-2,2-4
Çalışanların yapabilecekleri işleri onlara bırakırım.	3,126	,028	2-4
Çalışanların ne istediğini bilirim.	3,680	,014	1-4
Kararları eyleme dönüştürürken ilgililere bilgi veririm.	3,591	,015	1-2, 2-4

“Zamanımı gerçekte nereye harcadığımı bilirim” ifadesine yöneticilerin tutumları incelendiğinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $F=4,010$ ,  $p<,009$ ). 4 yıl ve üstü çalışan yöneticilerin zamanlarını gerçekte nereye harcadıklarını, 2 yıldır çalışan yöneticilere göre daha iyi bildikleri söylenebilir. 4 yıl ve üstü çalışan yöneticiler zamanlarını israf eden olayları bilme konusuna, 2 yıldır çalışan yöneticilere göre daha olumlu yaklaşmaktadırlar ( $F=3,518$ ,  $p<,017$ ). 4 yıl ve üstü çalışan yöneticilerin zamanlarını israf eden olayları, 2 yıldır çalışan yöneticilere göre daha iyi belirledikleri söylenebilir. “Önemli işler için zamansal sınırlar koyarım” ifadesine ilişkin değerlendirmede, 2 yıldır çalışan yöneticilerin, 1 yıldan az ve 4 yıl ve üstü çalışan yöneticilerle arasındaki fark anlamlı olup ( $F=3,213$ ,  $p<,025$ ), 1 yıldan az çalışan yöneticilerin 2 yıldır çalışan yöneticilere göre önemli işler için zamansal sınırlar koyduğu, 4 yıl ve üstü çalışan yöneticilerin ise 2 yıldır çalışan yöneticilere göre önemli işler için zamansal sınırlar koyduğu tespit edilmiştir. “Çalışanların yapabilecekleri işleri onlara bırakırım” ifadesinde 4 yıl ve üstü çalışan yöneticilerin, 2 yıldır çalışan yöneticilere göre daha olumlu tutumunun olduğu ( $F=3,216$ ,  $p<,028$ ) tespit edilmiştir. Yöneticilerin çalışma süreleri ile çalışanların ne istediğini bilirim tutumuna yönelik yorumları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=3,680$ ,  $p<,014$ ). 4 yıl ve üstü çalışan yöneticilerin çalışanların ne istediğini bilme konusunda, 1 ve 1 yıldan az çalışan yöneticilere göre daha olumlu oldukları tespit edilmiştir. “Kararları eyleme dönüştürürken ilgililere bilgi veririm” ifadesine 2 yıldır çalışan yöneticilerle, 1 ve 1 yıldan az yıldan az ve 4 yıl ve üstü çalışan yöneticiler arasında fark anlamlı olup ( $F=3,591$ ,  $p<,015$ ), 1 ve 1 yıldan az çalışan yöneticilerin 2 yıldır çalışan yöneticilere göre kararları eyleme dönüştürürken ilgililere bilgi verdiği, 4 yıl ve üstü çalışan yöneticilerin ise 2 yıldır çalışan yöneticilere göre kararları eyleme dönüştürürken ilgililere bilgi verdiği belirlenmiştir.

Tablo 3: Yöneticilerin etkinlik ile ilgili tutumlarının görevlerine göre karşılaştırılması

İfadeler	F	p	Scheffe
Zamanımı gerçekte nereye harcadığımı bilirim.	2,685	,049	1-3
Çalışanların gerekli katkıyı sağlaması için çaba gösteririm.	3,544	,016	1-3
Çalışanların iyi yapabileceği işleri bilirim.	3,776	,012	1-4, 3-4
Ne istediğimi bilirim.	3,750	,013	3-4
Verdiğim tüm kararlar işletme için gerekli kararlardır.	2,722	,047	1-3
Karar verirken ilgili kişilerle uzlaşmayı önem veririm.	2,789	,043	3-4
Kararları eyleme dönüştürürken koşulları dikkate alırım.	6,671	,001	1-3, 3-4

Zamanın gerçekte nereye harcadığının değerlendirmesinde, genel müdür ile önbüro müdürü arasında farklılık tespit edilmiştir (F=2,685, p<,049). Otel işletmelerinde önbüro müdürlerinin zamanlarını nereye harcadıklarını, genel müdüre göre daha iyi tespit ettikleri söylenebilir. Çalışanların gerekli katkıyı sağlaması için çaba gösterme ifadesine, genel müdür ile önbüro müdürünün tutumları arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmektedir (F=3,544, p<,016). Çalışanların gerekli katkıyı sağlaması için çaba gösterme tutum ifadesi, önbüro müdürü lehine anlamlıdır. Genel müdür, önbüro müdürü ve diğer yöneticilerin, çalışanların iyi yapabileceği işleri bilme durumları incelendiğinde de anlamlı farklılıklar bulunmuştur (F=3,776, p<,012). Çalışanların iyi yapabileceği işleri bilme konusuna genel müdür ve önbüro müdürünün, diğer yöneticilere göre daha olumlu oldukları tespit edilmiştir. “Ne istediğimi bilirim” ifadesinde önbüro müdürü ve diğer yöneticiler açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur (F=3,750, p<,013). Önbüro müdürü, ne istediğini diğer yöneticilere göre daha çok bilmektedir. Genel müdür, “Verdiğim tüm kararlar işletme için gerekli kararlardır” ifadesi üzerinde önbüro müdürüne göre daha olumlu düşüncelere sahiptir ve fark istatistik olarak anlamlı bulunmuştur (F=2,722, p<,047). “Karar verirken ilgili kişilerle uzlaşmaya önem veririm” ifadesi incelendiğinde ise önbüro müdürünün diğer yöneticilere göre farklı tutumları olduğu tespit edilmiştir (F=2,789, p<,043). Bu sonuca göre önbüro müdürlerinin, muhtemelen karar verirken ilgili kişilerle uzlaşmaya önem verdikleri ve tek başlarına karar alamadıkları düşünülebilir. Yöneticilerin kararları eyleme

dönüştürürken koşulları dikkate alması ifadesi, genel müdür için önbüro müdürü ve diğer yöneticilere göre fark daha anlamlıdır (F=6,671, P<,001).

### **Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışma, otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin görevleri ve çalışma sürelerinin etkinliğe yönelik tutumları üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla otel işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yöneticiler üzerinde yapılmıştır.

Otel işletmelerinde 4 yıl ve üstü çalışan yöneticilerin zamanlarını gerçekte nereye harcadıklarını ve zamanlarını israf eden olayları, 2 yıldır çalışan yöneticilere göre daha iyi bildikleri söylenebilir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışma süreleri arttıkça, zamanlarını daha iyi yönetebildikleri, zamanlarını israf eden olayların ayırımına daha rahat vardıkları sonucuna ulaşılabilir.

Önemli işler için zamansal sınırlar koyarım ifadesine ilişkin değerlendirmede, 2 yıldır çalışan yöneticilerin 1 yıldan az ve 4 yıl ve üstü çalışan yöneticilere göre aralarındaki fark anlamlı olup, 1 yıldan az çalışan yöneticilerin 2 yıldır çalışan yöneticilere göre zamansal sınırlar koydukları, 4 yıl ve üstü çalışan yöneticilerin ise 2 yıldır çalışan yöneticilere göre önemli işler için zamansal sınırlar koydukları tespit edilmiştir.

“Çalışanların yapabilecekleri işleri onlara bırakırım” cümlesine 4 yıl ve üstü çalışan yöneticilerin, 2 yıldır çalışan yöneticilere göre daha olumlu oldukları tespit edilmiştir. Buna göre, çalışma süresi arttıkça, yöneticilerin yetki devri konusunda daha olumlu davrandıkları, çalışanlarının yapabilecekleri işleri onların insiyatifine bırakma konusunda daha istekli oldukları söylenebilir.

Yöneticilerin çalışma süreleri ile çalışanların ne istediğini bilirim tutumuna yönelik yorumları arasındaki fark anlamlı olup, 4 yıl ve üstü çalışan yöneticilerin çalışanların ne istediğini bilme konusunda, 1 ve 1 yıldan az çalışan yöneticilere göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, yöneticilerin çalışma süreleri arttıkça, çalışanlarının isteklerini daha kolay ve çabuk algılayabildikleri, 1 ve 1 yıldan daha az çalışan yöneticilerin ise, çalışanlarının isteklerini anlayabilme konusunda sorun yaşadıkları ifade edilebilir.



Kararları eyleme dönüştürürken ilgililere bilgi veririm ifadesine 2 yıldır çalışan yöneticilerle, 1 ve 1 yıldan az ve 4 yıl ve üstü çalışan yöneticiler arasında fark anlamlı olup, 1 ve 1 yıldan az çalışan yöneticilerin 2 yıldır çalışan yöneticilere göre kararları eyleme dönüştürürken ilgililere bilgi verdiği, 4 yıl ve üstü çalışan yöneticilerin ise 2 yıldır çalışan yöneticilere göre kararları eyleme dönüştürürken ilgililere bilgi verdikleri belirlenmiştir.

Zamanın gerçekte nereye harcadığının ve çalışanların gerekli katkıyı sağlaması için çaba gösterme ifadelerinin değerlendirmesinde, genel müdür ile önbüro müdürü arasındaki fark anlamlı olup, otel işletmelerinde önbüro müdürleri, zamanlarını nereye harcadıkları ve çalışanların gerekli katkıyı sağlaması için çaba göstermeleri durumlarını genel müdüre göre daha iyi tespit etmektedirler. Buna göre, önbüro müdürlerinin genel müdüre oranla, zaman yönetimi konusunda daha fazla beceri sahibi olduğu söylenebilir.

Genel müdür, önbüro müdürü ve diğer yöneticilerin, çalışanların iyi yapabileceği işleri bilme durumları incelendiğinde de anlamlı farklılık görülmüş, otel işletmelerinde, çalışanların iyi yapabileceği işleri bilme durumuna genel müdür ve önbüro müdürünün, diğer yöneticilere göre daha olumlu oldukları tespit edilmiştir. Genel müdür ve önbüro müdürlerinin çalışanlarının hangi işleri daha iyi yapabileceklerini daha kolay saptayabildikleri ifade edilebilir.

“Ne istediğimi bilirim” ve “Karar verirken ilgili kişilerle uzlaşmaya önem veririm” ifadelerine olan tutumları açısından önbüro müdürü ile diğer yöneticiler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Önbüro müdürü, otel işletmelerindeki diğer yöneticilere göre ne istediğini daha çok bilmekte ve karar verirken ilgili kişilerle uzlaşmaya önem vermektedir.

Otel işletmelerinde genel müdür, “Verdiğim tüm kararlar işletme için gerekli kararlardır.” ifadesi üzerinde önbüro müdürüne göre daha olumlu düşüncelere sahiptir ve fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre, otel işletmelerinde önbüro müdürünün, genel müdüre oranla, verdiği kararların işletme için gerekli olup olmadığını daha çok önemsendiği söylenebilir.

Yöneticilerin kararları eyleme dönüştürürken koşulları dikkate alması ifadesinin, genel müdür için önbüro müdürü ve diğer yöneticilere göre daha önemli olduğu tespit edilmiş ve genel müdürün kararları eyleme dönüştürürken koşulları daha fazla dikkate aldığı görülmüştür.

Araştırma sırasında her otelden yalnızca bir yöneticiyle görüşüldüğünden, araştırma geniş bir örneklem üzerinde yapılamamıştır. Bu nedenle araştırmanın otel işletmelerinde çalışan bütün yöneticilerin oluşturduğu daha geniş bir örneklem üzerinde yapılması, araştırma sonuçlarının genelleme düzeyinin artırılması açısından daha iyi sonuç verecektir.

### KAYNAKÇA

ALTUNIŞIK, R.; COŞKUN, R.; YILDIRIM, E. ve BAYRAKTAROĞLU, S. (2002), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

AKDEMİR, A. ve KASIMOĞLU, M. (2004). "Liderlik Araştırmaları Üzerine Yapılan Çalışmaların İncelenmesi", Çanakkale Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:3, ss.15-20.

ANALOUİ, F. (1999). "Eight Parameters of Managerial Effectiveness: A Study of Senior Managers in Ghana", *Journal of Management Development*, Vol:18, No:4, pp. 362-389.

CHAREANPUNSIRIKUL, S. ve WOOD, R. C. (2002), "Mintzberg, Manager and Methodology: Some Observations From A Study of Hotel General Managers", *Tourism Management*, Vol:23, pp.551-556.

COMMOCK, P.; NILAKANT V. ve DAKIN, S. (1995), "Developing A Lay Model of Managerial Effectiveness: A Social Constructive Perspective", *Journal of Management Studies*, Vol:32, No:4, p.443-474.

DRUCKER, P. F. (1994), *Etkin Yöneticilik*, Eti Kitapları, İstanbul.

EKİNCİ, H. ve YILMAZ, A. (2002), "Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık, ss.35-50.

Karaatlı, M. (2005), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (Editör: Şeref. Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

NELSEN, A. A. (1994), *Managerial Performance: Some Perceptions of Manager Success and Effectiveness*, The Fielding Institute.

NUNNALLY, J. C. (1967), *Psychometric Theory*, McGraw Hill, New York.

TEZBAŞARAN, A. A. (1997), Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara.

YENİÇERİ, Ö. (2001), "Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar", *Standart Dergisi*, Yıl:40, Sayı: 476, Ağustos, ss.62-72.