

## OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL ETKİNLİK VE 4-5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

### MANAGERIAL EFFECTIVENESS IN HOTEL MANAGEMENT AND AN APPLICATION IN FOUR- FIVE STAR HOTEL ESTABLISHMENTS

Öğr.Gör.Dr.Serkan BERTAN\*

#### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde yönetsel etkinliğin artırılması yönündeki çabalara katkıda bulunmaktır. Bu amaçla Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilere uygulanan bu çalışmada, yönetsel etkinliğin ana unsurlarının neler olduğu, bu unsurların hangi faktörler içerisinde olduğu ve faktörlerin önem düzeyleri incelenmiştir. Çalışma sonucunda yönetsel etkinliğin ana unsurlarını açıklayan 27 ifadeyi içeren 5 faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Elde edilen 5 faktör katkı, karar, zaman, güç ve öncelik olarak adlandırılmıştır. Bu beş faktörden, katkı faktörünün en önemli faktör olarak belirlendiği, daha sonra karar, zaman, güç ve öncelik olarak faktörlerin sıralandığı görülmüştür.*

#### ABSTRACT

*The purpose of this study is to determine the components of the managerial effectiveness in hotels. For this purpose the study was applied on upper level managers in four or five star hotels. In this research the main elements of managerial effectiveness, in what factors these elements occur and importance level of factors were inspected. As a result of the study, 5 factors containing 27 expressions that explain main elements of managerial effectiveness were determined. 5 factors contributions that were obtained were called as decision making, time, contribution, capacity and priority. Among these five factors, contributions were determined as the most important one and decision making, time, capacity and priority factors followed in respectively.*

Otel İşletmeleri, Etkinlik, Yönetsel etkinlik.  
Hotel Establishments, Effectiveness, Managerial Effectiveness.

\* Pamukkale Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

## GİRİŞ

Yöneticilerin başarıya ve yüksek performansa ulaşabilmeleri için işletmelerde öncelikle ele alınması ve ihmal edilmemesi gereken konulardan biri etkinliktir<sup>1</sup>. İşletmeleri başarıya yönlendiren yöneticilerin planlama, organizasyon, yöneltme, kontrol ve karar verme aşamasındaki etkileri çok fazla olduğundan<sup>2</sup>, bütün kademelerdeki yöneticilerin içinde buldukları durum itibarıyla her şeyden önce etkin olmaları istenmektedir<sup>3</sup>. Etkin yöneticilerin ortak özellikleri, doğru işleri yaptırma yetenekleri ile hangi bilgilere ihtiyaçları olduğunu ve bunları nasıl organize edeceklerini bilmeleridir<sup>4</sup>. Gerekli bilgiye sahip olan yöneticiler, yönetim gücüne de sahip olurlar<sup>5</sup>. Yöneticilerin etkili karar verebilmeleri için bilgiye gereksinimleri vardır<sup>6</sup>.

İşletme hedeflerinin başarımı ile ilgili olan yönetsel etkinlik ile ilgili çalışmalarda öncelikle özellikler teorisi üzerinde yoğunlaşmış, sonra davranışsal özellikler üzerinde araştırmalar yapılmış ve yöneticilerin üretim faktörlerine karşı davranışları incelenmiştir<sup>7</sup>. Mintzberg 1973 yılında yaptığı çalışmada, yöneticilerin yaptıkları çok farklı işler olduğundan, üstlenilen rolleri, kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama-dağıtma ve karar verme rolü olarak üç ana grupta toplamıştır<sup>8</sup>. Analoui 1999 yılında yaptığı çalışmada, yönetsel etkinliği tanımlayan davranışsal ve nedensel etkileri saptamaya çalışmış, etkinliği oluşturan faktörleri sekiz parametrede değerlendirmiştir. 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 faktör altında ele almışlardır. Nelsen, 1994 yılında yaptığı çalışmada, etkinliği, bütünsel açıdan etkinlik ve yöneticilerin çalışma gruplarındaki etkinliği olmak üzere iki grupta değerlendirmiştir.

İşletmelerde yöneticilerin katkısı, yönetsel etkinliklerine bağlı olduğundan, yöneticilerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterabilmeleri için etkinliklerini optimal düzeye çıkarmaları

<sup>1</sup> P. F. DRUCKER, Etkin Yöneticilik, Eti Kitapları, İstanbul, 1994, s. 30-31.

<sup>2</sup> A. AKDEMİR ve M. KASIMOĞLU, "Liderlik Araştırmaları Üzerine Yapılan Çalışmaların İncelenmesi", Çanakkale Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F. Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:3, 2004, s.15-20.

<sup>3</sup> Ö. YENİÇERİ, "Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar", Standart Dergisi, Yıl:40, Sayı: 476, Ağustos, 2001, s. 62-72.

<sup>4</sup> Drucker, s. 32,139.

<sup>5</sup> İ. TÜRKMEN, "Yönetim Bilgi Sistemleri İle İşletme Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik", Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 540, II Verimlilik Kongresi Bildiriler, 19-21 Ekim 1994, Ankara, 1994, s.529.

<sup>6</sup> G. R. JONES ve J. M. GEORGE, Contemporary Management, Third Edition, McGraw-Hill, New York, 2003, s. 587.

<sup>7</sup> Akdemir ve Kasımoğlu, s. 17.

<sup>8</sup> S. CHAREANPUNSIRIKUL ve R. C. WOOD, "Mintzberg, Manager and Methodology: Some Observations From A Study of Hotel General Managers", Tourism Management, Vol:23, 2002, s. 551-556.

gerekmektedir<sup>9</sup>. Yönetmelik olarak da adlandırılan yönetmelik etkinliği, işletme hedeflerinin başarılması ile ilgili olduğundan<sup>10</sup>, etkin bir yönetmelik olabilmek için elde edilmesi gereken zihin alışkanlıkları bulunmaktadır ve bunlar etkin yönetmelikliğin ana unsurlarıdır<sup>11</sup>. Etkin yönetmelikler, öncelikle zamanını kontrol altına alan, zamanını nelere harcadığını bilmesi gereken ve sahip oldukları en kısa zamanı bile sistematik olarak kullanan<sup>12</sup>, sonuç elde etmek için çaba harcayan, işletmeye katkıda bulunabileceği konular üzerinde ve işletme hedefleri üzerinde yoğunlaşan<sup>13</sup>, çalışanlarını anlayan, güçlerini ve performanslarını değerlendirebilen ve onların güçlerinden, çalışma yöntemlerinden ve değerlerinden yararlanmasını bilen<sup>14</sup>, yönetmelik olarak güçlü yönleri üzerinde yoğunlaşarak, bilgi ve becerilerinin nerede yetersiz kaldığını belirledikten sonra kendilerine öncelik koyan ve bunlara yönelik aldıkları kararları uygulayan kişilerdir<sup>15</sup>.

## 1. YÖNTEM

### 1.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Pilot Çalışma

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, ikincil veriler incelenmiş, ikinci aşamada ise alan araştırması ile veriler toplanmıştır. Alan araştırmasında veri toplama yöntemi olarak, anket yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Anket formunun ön sayfasında çalışmanın amacı kısaca açıklandıktan sonra, çalışmanın sadece bilimsel amaçla yapılacağı ve sonuçların kesinlikle gizli tutulacağı özellikle belirtilmiştir. Anket formunun oluşturulmasında, öncelikle konuyla ilgili bilimsel alanda yer alan araştırmalar incelenmiş ve Drucker'a göre (1994) etkin bir yönetmelik olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığı ele alınmıştır. Anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yönetmelik etkinlikle ilgili sorular bulunmaktadır. Bu bölümde yer alan ifadeler ile, etkin yönetmeliklerde bulunması gereken alışkanlıkların değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. İkinci bölümde ise ankete katılan yönetmeliklere ve otellere ait demografik sorular bulunmaktadır. Örneklemeye dahil olan kişilerin düşüncelerini öğrenmek için, nicel verilere dayalı araştırmalarda yaygın olarak kullanılan likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada özgün biçiminde olduğu gibi Likert'in beşli ölçeği<sup>16</sup> tercih edilmiştir. Çalışmada katılımcılardan, verilen her tutum ifadesine kişinin katılma derecesine göre

<sup>9</sup> H. EKİNCİ ve A. YILMAZ, "Kamu Örgütlerinde Yönetmelik Etkinliğinin Artırılması Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık, 2002, s.35.

<sup>10</sup> EKİNCİ ve YILMAZ, s.38.

<sup>11</sup> DRUCKER, s. 33-34.

<sup>12</sup> DRUCKER, s. 37,40.

<sup>13</sup> DRUCKER, s. 71.

<sup>14</sup> DRUCKER, s. 199,201.

<sup>15</sup> DRUCKER, s. 125.

<sup>16</sup> A. A. TEZBAŞARAN, Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997, s. 18.

“kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” şıklarını işaretlemesi istenmektedir.

Alan araştırmasının temel noktasını oluşturan anket çalışmasında geçerli sonuçlar alabilmek için öncelikle ön uygulama yapılmıştır. Çalışmanın ön uygulaması, otel yöneticileri ile karşılıklı görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Karşılıklı görüşmelerde yöneticilerin, sorulara nasıl reaksiyon gösterdikleri incelenmiş, nerelerde tereddüt ettikleri ve anlaşılmayan kısımların olup olmadığı sorulmuştur. Ön uygulama aşamasında otel yöneticilerinin soruları algılama düzeyleri dikkate alınmış, soruların içeriği ve ifadelerin anlaşılabilirliğine ilişkin görüşleri sorularak anket formunun geçerliliği sınanmıştır. Ön uygulamada elde edilen anket formları için yapılan güvenilirlik testi sonucunda alpha değeri 0,97 olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç elde edilen verilerin genel Cronbach alpha'sı Nunnally'in belirttiği 0,8 düzeyinin<sup>17</sup> üzerinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç, anket formunun iç uyumunun kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğunu göstermektedir.

## 1.2. Veri Toplama Süreci

Ön uygulamanın ardından anket formuna son şekli verilerek, Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilere bu anket uygulanmıştır. Anketlerin dağıtılması sürecinde farklı yöntemler (karşılıklı görüşme, telefon, elektronik mail, posta) izlenmiştir.

Anket çalışmasında farklı yöntemler kullanılarak 156 adet otel işletmesinden cevap alınmıştır. Bu anketlerin 18 tanesi gerektiği gibi doldurulmadığı için değerlendirilmemiştir. Analiz 138 anket formu üzerinden yapılmıştır.

## 1.3. Araştırmanın Hipotezleri

İşletmeye katkıda bulunabileceği konular üzerinde yoğunlaşan, zamanını kontrol altına alan ve sahip oldukları en kısa zamanı bile sistematik olarak kullanan, sonuç elde etmek için çaba harcayan, 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 kişiler etkin yöneticilerdir<sup>18</sup>.

Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilere uygulanan bu çalışmanın amacı, yönetsel etkinliğin ana unsurlarının neler olduğunu ortaya çıkarmak, bu unsurların hangi faktörler içerisinde

<sup>17</sup> J. C. NUNNALLY, *Psychometric Theory*, McGraw Hill, New York, 1967.

<sup>18</sup> DRUCKER, s. 33-34,37,40,71,125,199,201.

oluşturduğunu tespit etmek ve faktörlerin önem düzeylerinin belirlenmesini sağlamaktır.

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler şunlardır;

H<sub>1</sub>: Katkı, yönetsel etkinliği oluşturan unsurlardan biridir.

H<sub>2</sub>: Karar alma, yönetsel etkinliği oluşturan unsurlardan biridir.

H<sub>3</sub>: Zaman, yönetsel etkinliği oluşturan unsurlardan biridir.

H<sub>4</sub>: Güç, yönetsel etkinliği oluşturan unsurlardan biridir.

H<sub>5</sub>: Öncelik, yönetsel etkinliği oluşturan unsurlardan biridir.

## 2. ANALİZ VE BULGULARIN YORUMLANMASI

Analizlere başlamadan önce anketler kontrol edilmiş tam olarak doldurulup doldurulmadığı, cevapların belli bir şekilde devam edip etmediği incelenmiştir. Uç değerler ve eksik veriler incelenmiştir. Eksik cevap oranı %10'un üzerinde ise sorun arz etmektedir<sup>19</sup>. Yanıtlayıcı kaynaklı eksik verilerin incelenmesinde eksik verilerin gözlemlere rasgele mi saçıldığı yoksa belirgin bir yapı mı oluşturduğu ve eksik verilere ne kadar sıklıkla karşılaşıldığı araştırılmalıdır<sup>20</sup>. Eksik verilerin rasgele olup olmadığını incelenmesinde tam olan gözlemler (Listwise) ve tüm değerler (All Values) ile hesaplanan aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, iki grup arasında önemli bir fark olmadığı görülmektedir. İstatistiksel süreçte analizlere başlamadan önce verilerin dağılımının normal ya da normale yakın olması gerekmektedir. Veri setinin normal dağılıp dağılmadığı, basıklık (kurtois), çarpıklık (skewness) ölçülerine, verilerin normal dağılım grafiğine ve saplı kutu grafiğine bakılarak tespit edilmiştir.

Güvenilirliğin kesin olarak belirlenmesi, veri azaltımının yapılabilmesi, içsel geçerliliğin saptanması ve ifadelerin anlamlı gruplar arasında dağılımın sağlanması için faktör analizi uygulanmıştır. Çok değişkenli tekniklerin uygulamasında önemli rol oynayan faktör analizi, değişkenler arasında ilişki yapısını analiz etmek için kullanılmaktadır<sup>21</sup>. Faktör analizinin yapılması için gerekli minimum örneklem büyüklüğü hakkında çok değişik düşünceler vardır<sup>22</sup>. Faktör analizinde örneklem büyüklüğünün 50'den daha az olması durumunda analiz sağlıklı sonuç vermemekte, bu yüzden örneklem büyüklüğünün 100 ve daha üstü olması

<sup>19</sup> R. ALTUNIŞIK; R. COŞKUN; E. YILDIRIM ve S. BAYRAKTAROĞLU, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2002, s. 137.

<sup>20</sup> M. KARAATLI, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (Editör: Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s. 15.

<sup>21</sup> J. F. HAIR; W. C. BLACK; B. J. BABIN; R. E. ANDERSON, ve R. L. TATHAM, Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, Sixth Edition, New Jersey, 2006, s. 104.

<sup>22</sup> R. C. MACCALLUM; K. F. WIDAMAN; S. ZHANG. ve S. HONG, "Sample Size in Factor Analysis", Psychological Methods, Vol:4, No:1, 1999, s. 84-99.

gerekmektedir<sup>23</sup>. Bu çalışmada örneklem büyüklüğü 100'ün üzerinde olduğundan faktör analizi uygulanmıştır. Verilere uygulanan faktör analizinde varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen scree plot grafiğinin analiz edilmesi ile öz değerleri (Eigenvalue>1) birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Bunun yanında faktör analizinin uygunluğuna karar vermek için anti-image, coefficients ve KMO and Barlett's Test of Sphericity seçeneği kullanılmıştır. Bunun sonucunda her bir değişkenin MSA değerlerinin 0,50'nin üstünde olduğu görülmüştür. Verilerdeki değişkenler arasındaki korelasyonda, birçok değer minimum koşulun üstündedir. Sonuç olarak bu testler faktör analizinin verilere uygulanabileceğini göstermektedir.

Her bir değişkenin en az yarı varyansını açıklaması gerekmektedir, bu yüzden ortak varyans değerleri 0,50'nin üstünde çıktığından, herhangi bir işleme tabi tutulmamıştır. Bazı değişkenler kompleks bir yapıda olduğundan bu ifadeler çıkarılmış ve tekrar incelenmiştir. Sonuçta kalan değişkenlerin kompleks yapıda olmadığı görülmüş ve başka bir değişkenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. 150 ve üzerinde gözlemler için faktör yükünün 0,45 ve üzerinde olması gerekir, 0,50 üzerinde ise oldukça iyi olarak kabul edilir<sup>24</sup>. Bu çalışmada, dönüştürülmüş bileşenler matrisinde daha yoğun ilişkiyi göstermek amacıyla 0,50 ve altındaki faktör yükleri dikkate alınmamıştır.

Karşılıklı görüşme, posta, elektronik posta ve telefon ile anketler yapılmaya çalışılmıştır. Türkiye'de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetsel etkinliğin artırılmasına yönelik anket yoluyla toplanan veriler, sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 13.0 adlı istatistik programı ile analiz edilmiştir.

## 2.1. Sosyo-Demografik Özellikler

Tanımlayıcı istatistik bazında Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ve 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 yüksek lisans eğitimi almıştır. Anket formunu dolduran yöneticilerin yaşları dikkate alındığında 11 kişinin 25 yaşından küçük, 32 kişinin 26-30 yaş arasında, 28 kişinin 31-35 yaş arasında, 35 kişinin 36-40 yaş arasında, 16 kişinin 41-45 yaş arasında ve geriye kalan 15 kişinin 45 yaşından büyük yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Bu yöneticiler yüzdesel olarak değerlendirildiğinde %8'i 25 yaş ve altı, %23,4'ü 26-30 yaş arasında, %20,4'ü 31-35 yaş arasında, %25,5'i 36-40 yaş arasında, %11,7'si 41-45 yaş arasında ve geriye kalan %10,9'unun 45 yaşından büyük yöneticilerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

<sup>23</sup> HAIR ve diğerleri, s. 112.

<sup>24</sup> HAIR ve diğerleri, s. 128.

Yöneticilerin çalışma yaşamındaki toplam süresi dikkate alındığında 10 kişinin 1-5 yıl arası, 28 kişinin 6-10 yıl arası, 31 kişinin 11-15 yıl arası, 28 kişinin 16-20 yıl arası, 20 kişinin 21-25 yıl arası ve geriye kalan 20 kişinin 26 yıl ve üstü sürelerde çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu yöneticiler yüzdesel olarak değerlendirildiğinde %7,3'ünün 1-5 yıl arası, %20,4'ünün 6-10 yıl arası, %22,6'sının 11-15 yıl arası, %20,4'ünün 16-20 yıl arası, %14,6'sının 21-25 yıl arası ve %14,6'sının 26 yıl ve daha fazla süredir çalıştığı anlaşılmaktadır. Anket yapılan işletmelerin 75 tanesi dört yıldızlı, 63 tanesi ise beş yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla anketi dolduran yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerinin %54,3'ü dört yıldızlı, %45,7'si beş yıldızlı otel işletmesidir.

Tablo 1: Demografik Bulgular

Demografik Faktörler	Sayı	Yüzde	Demografik Faktörler	Sayı	Yüzde
CİNSİYET			TOPLAM SÜRE		
Bayan	30	21.7	1-5	10	7.3
Bay	108	78.3	6-10	28	20.4
ÖĞRENİM DURUMU			11-15	31	22.6
Lise	28	20.3	16-20	28	20.4
Ön Lisans	30	21.7	21-25	20	14.6
Lisans	68	49.3	26 yıl ve üstü	20	14.6
Lisans Üstü	12	8.7	YILDIZ SAYISI		
YAŞ			Dört Yıldızlı	75	54.3
25 yaş ve altı	11	8	Beş Yıldızlı	63	45.7
26-30	32	23.4			
31-35	28	20.4			
36-40	35	25.5			
41-45	16	11.7			
45 yaş ve üstü	15	10.9			

## 2.2. Güvenilirlik Analizi

Veriler SPSS 13.0 programı kullanılarak kodlanmış ve verilere güvenilirlik testi (Cronbach alpha) uygulanmıştır. Anket formunun, genel güvenilirlik testi sonucunda p değeri 0,001 buna bağlı olarak Cronbach Alpha değerinin 0,968 olduğu görülmüştür. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sının Nunnally'in sosyal bilimler araştırmaları için belirttiği 0,8 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.

## 2.3. Faktör Analizi

Güvenilirliğin kesin olarak belirlenmesi, veri azaltımı yapılabilmesi ve içsel geçerliliğin saptanması amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Bu çalışmada örneklem büyüklüğü 100'ün üzerinde olduğundan faktör analizi uygulanmış ve Barlett testi sonucu 2206,189 ve p 0,001 düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,895 olarak gerçekleşmiştir ki bu değer kabul

edilebilir sınırların içindedir. Bu bilgilere göre Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri iyi olarak yorumlanabilir. Verilere uygulanan faktör analizinde varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen scree plot grafiğinin analiz edilmesi ile öz değerleri (Eigenvalue>1) birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Bunun yanında faktör analizinin uygunluğuna karar vermek için anti-image, coefficients ve KMO and Barlett's Test of Sphericity seçeneği kullanılmıştır. Bunun sonucunda her bir değişkenin MSA değerlerinin 0,50'nin üstünde olduğu görülmüştür. Verilerdeki değişkenler arasında korelasyonda birçok değer minimum koşulun üstündedir. Barlett's Test of Sphericity sig. değeri 0,001 olması nedeniyle anlamlıdır. Sonuç olarak bu testler faktör analizinin verilere uygulanabileceğini belirtmektedir. Bunun yanında 0,60 veya üstü varyansı açıklaması dikkate alındığında, bunu 5 boyutun gerçekleştirdiği görülmektedir. Her bir değişkenin en az yarı varyansını açıklaması gerekmektedir, bu yüzden ortak varyans değerleri 0,50'nin üstünde çıktığından herhangi bir işleme tabi tutulmamıştır. Bazı değişkenler kompleks bir yapıda olduğundan öncelikle bu ifadeler çıkartılmış ve tekrar incelenmiştir. Sonuçta kalan değişkenlerin kompleks yapıda olmadığı görülmüş ve başka bir değişkenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Faktör analizi sonucunda ifadeler 5 değişken altında toplanmıştır.

Bu çalışmada dönüştürülmüş bileşenler matrisinde daha yoğun ilişkiyi göstermek amacıyla 0,50 ve altındaki faktör yükleri dikkate alınmamıştır. Faktör yükleri 0,503 ile 0,829 arasında gerçekleşmektedir. Bunun sonucunda değişkenler ile bileşenlerin yakın bir ilişkide olduğu görülmektedir. 29 değişkenin beş faktör altında, toplam varyansı 0,678 oranında tanımlayarak oluştuğu saptanmıştır. Bu toplam varyans kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Faktör analizinin sonucunda tespit edilen beş faktörün ve bu faktörlerin değişkenleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Elde edilen beş faktör katkı, karar alma, zaman, güç ve öncelik olarak belirlenmiş ve araştırma hipotezleri kabul edilmiştir.



Tablo 2: Faktör Analizinin Özet Sonuçları

Faktörler	Faktör Yüklü	Öz değer	Tamamlanan Fark Yüzdəsi	Alpha	Ortalama
Katkı		13,647	47,059	,8579	4,44
İşletme amaçlarına ulaşmada katkıda bulunmak için çabalar.	,611				
Katkısının ne olduğunu bilir.	,744				
Çalışanların gerekli katkıyı sağlaması için çabalar.	,809				
İşletme performansına olumlu katkıda bulunur.	,748				
Kaynakları optimal bir biçimde kullanır.	,609				
Karar Alma		2,061	7,106	,8810	4,37
Karar verirken ilgili kişilerle uzlaşmayı sağlar.	,669				
Kararı eyleme dönüştürürken koşulları dikkate alır.	,829				
Kararı eyleme dönüştürürken ilgililere bilgi verir.	,784				
Hızlı karar alır.	,640				
İşletme için gerekli kararları alır.	,729				
Zaman		1,594	5,498	,8755	4,25
Zamanımı gerçekte nereye harcadığımı bilir.	,705				
Zamanımı israf eden olayları bilir.	,685				
Zaman kullanımına ilişkin tutumlarımı denetim altında tutar.	,715				
Önemli işler için zamansal sınırlar koyar.	,530				
Sonuç getirmeyecek işleri yapmaz.	,667				
Çalışanların yapabilecekleri işleri onlara bırakır.	,658				
Amaçlara ulaşmada çok sayıda seçeneğe sahiptir.	,673				
Güç		1,305	4,499	,8514	4,42
Hangi güçlere sahip olduğunu bilir.	,597				
Çalışanların iyi yapabileceği şeyleri bilir.	,503				
Çalışanların güçlerini ortaya çıkarır.	,731				
Nasıl çalışması gerektiğini bilir.	,617				
Yönetsel güçlerini ortaya çıkarır.	,649				
Ne istediğini bilir.	,539				
Çalışanların ne istediğini bilir.	,640				
Öncelik		1,067	3,678	,8559	4,42
Kendi hedefleri ile işletme hedeflerinin uygunluğunu sağlar.	,553				
Değişimlere uyum sağlar.	,578				
Kararlarda ulaşılmaması gereken hedefleri önceden belirler.	,584				

Toplam Farkın Açıklanma Oranı= 0,67840 ve  $p < 0,001$ ; Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri =0,895

Birinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 47,059'dir ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler şöyledir; yönetici işletme amaçlarına ulaşmada katkıda bulunmak için çabalar, katkısının ne olduğunu bilir, çalışanların gerekli katkıyı sağlaması için çabalar, işletme performansına olumlu katkıda bulunur ve kaynakları optimal bir biçimde kullanır. Değişkenler incelendiğinde faktörün yönetsel katkı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 7,106'dur ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; yönetici karar verirken ilgili kişilerle uzlaşmayı sağlar, kararı eyleme dönüştürürken koşulları dikkate alır, kararı eyleme dönüştürürken ilgililere bilgi verir, hızlı karar alır ve işletme için gerekli kararları alır şeklindedir. Değişkenler incelendiğinde, faktörün karar alma ile ilgili ifadelerden oluştuğu gözlemlenmektedir. Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 5,498'dir ve yedi değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; yönetici zamanını gerçekte nereye harcadığını bilir, zamanını israf eden olayları bilir, zaman kullanımına ilişkin tutumlarını denetim altında tutar, önemli işler için zamansal sınırlar koyar, sonuç getirmeyecek işleri yapmaz, çalışanların yapabilecekleri işleri onlara bırakır ve amaçlara ulaşmada çok sayıda seçeneğe sahiptir olarak ifade edilmiştir. Değişkenler incelendiğinde faktörün zaman ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 4,499'dur ve yedi değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; yönetici hangi güçlere sahip olduğunu bilir, çalışanların iyi yapabileceği şeyleri bilir, çalışanların güçlerini ortaya çıkarır, nasıl çalışması gerektiğini bilir, yönetsel güçlerini ortaya çıkarır, ne istediğini ve çalışanların ne istediğini bilir şeklindedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün güç ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Besinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 3,678'dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; yönetici kendi hedefleri ile işletme hedeflerinin uygunluğunu sağlar, değişimlere uyum sağlar ve kararlarda ulaşılması gereken hedefleri önceden belirler olarak belirtilmiştir. Değişkenler incelendiğinde faktörün öncelik ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Birinci faktörün ortalaması 4,44; ikinci faktörün ortalaması 4,37; üçüncü faktörün ortalaması 4,25; dördüncü faktörün ortalaması 4,42 ve besinci faktörün ortalaması 4,42 olarak gerçekleşmiştir. Otel işletmesinde en yüksek ortalama katkı olarak çıkmıştır. Otel işletmelerindeki yöneticiler en düşük ortalama katkıyı zamana vermişlerdir (5 en yüksek, 1 en düşük değer).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada otel işletmelerinde yönetsel etkinliğin geliştirilmesi yönündeki çabalara katkıda bulunmak amacıyla yöneticilerin etkinlik algılamaları, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticiler örneği ile araştırılmıştır. Bu kapsamda geliştirilen ölçeğin ve sonuçta elde edilen bulguların değerlendirilmesi ile yönetsel etkinliğin artırılması çabasına yönelik geliştirmeye gereksinim olan alanlar belirlenmiştir.

Bu araştırma, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren 138 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılmıştır. Bu otel işletmelerinde çalışan yöneticiler farklı sosyo-demografik özelliklere sahiptir. Yöneticilerin %20,3'ü lise, %21,7'si ön lisans, %49,3'ü lisans ve geriye kalan %8,7'si yüksek lisans eğitimi almıştır. Yöneticilerin, %8'si 25 yaş ve altı, %23,4'ü 26-30 yaş arasında, %20,4'ü 31-35 yaş arasında, %25,5'i 36-40 yaş arasında, %11,7'si 41-45 yaş arasında geriye kalanların %10,9'unun 45 yaşından büyük yöneticilerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin, %7,3'ü 1-5 yıl arası, %20,4'ü 6-10 yıl arası, %22,6'sı 11-15 yıl arası, % 20,4'ü 16-20 yıl arası, %14,6'sı 21-25 yıl arası ve %14,6'sı 26 yıl ve daha fazla süredir çalıştığı anlaşılmaktadır. Anketi dolduran yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerinin %54,3'ü dört yıldızlı, %45,7'si beş yıldızlı otel işletmesidir.

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen araştırma hipotezlerinin test edilmesine geçmeden önce araştırmada kullanılan ölçeğe güvenilirlik testi (Cronbach alpha) uygulanmıştır. Anket formunun, genel güvenilirlik testi sonucunda p değeri 0,001 buna bağlı olarak Cronbach Alpha değerinin 0,968 olduğu görülmüştür. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sının Nunnally'in sosyal bilimler araştırmaları için belirttiği 0,8 düzeyinin üzerinde gerçekleşmesi nedeniyle ölçek güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu ve elde edilen verilerin güvenilir olduğu görülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizinden sonra, ölçeğin yapısal geçerliliği için faktör analizi uygulanmış ve ölçeğin yönetsel etkinliği ölçme yeteneğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin yönetsel etkinlikteki algılamalarının neler olduğu ve bu algılamalarının hangi faktörler içerisinde olduğu ve faktörlerin önem düzeyi incelenmiştir. Çalışma sonucunda yönetsel etkinliğin ana unsurlarını açıklayan 27 ifadeyi içeren bir yapı belirlenmiştir. Elde edilen 5 faktör "katkı, karar, zaman, güç ve öncelik" olarak ortaya çıkmış ve araştırma hipotezleri kabul edilmiştir. Yöneticilerin yönetsel etkinliklerinin değerlendirilmesindeki bu beş faktörden katkı faktörünün en önemli faktör olarak belirlendiği, daha sonra karar, zaman, güç ve öncelik olarak faktörlerin sıralandığı görülmüştür.

Yöneticilerin algılamaları ifadeler düzeyinde incelendiğinde ise yönetsel etkinlikte "kararı eyleme dönüştürürken koşulları dikkate almalıdır" ifadesine yöneticilerin en yüksek değeri verdikleri görülmekte bu ifadeyi "çalışanlar gerekli katkıyı sağlamak için çabalar", "kararı eyleme dönüştürürken ilgililere bilgi verir", "işletme performansına olumlu katkıda bulunur" ve katkısının ne olduğunu bilir" ifadeleri izlemektedir. En alt sırada yer alan ifade ise "çalışanların iyi yapabileceği işi bilir" ifadesi olmuştur. 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yöneticiler, kararları eyleme dönüştürürken koşullara göre davranmakta, ilgililere bilgi vererek karar almakta, çalışanların katkısını arttırmaya çalışmakta ve işletme performansına olumlu katkıda bulunmak için çaba sarfetmektedirler.

Otel işletmelerinde daha etkin olabilmek için yöneticiler işletme amaçlarına ulaşmada katkıda bulunmak için çaba göstermeli, katkısının ne

olduğunu bilmeli, çalışanların gerekli katkıyı sağlaması için çaba harcamalı, işletme performansına olumlu katkıda bulunmalı ve kaynakları optimal bir biçimde kullanmalıdır. Bu şekilde yöneticiler çalıştıkları otel işletmelerinde sonuç elde etmek için çaba sarfederek, katkıda bulunabileceği konular ve işletme hedefleri üzerinde yoğunlaşabilirler.

Otel işletmelerinde daha etkin olabilmek için yöneticiler karar verirken ilgili kişilerle uzlaşma sağlamalı, kararı eyleme dönüştürürken koşulları dikkate almalı ve ilgililere bilgi vermeli, hızlı karar almalı ve işletme için gerekli kararları almalıdırlar. Yöneticiler bu şekilde işletme için gerekli kararları alarak eyleme dönüştürebilirler.

Otel işletmelerinde daha etkin olabilmek için yöneticiler zamanlarını gerçekte nereye harcadıklarını bilmeli, zamanlarını israf eden olayları bilmeli, zaman kullanımına ilişkin tutumlarını denetim altında tutmalı, önemli işler için zamansal sınırlar koymalı, sonuç getirmeyecek işleri yapmamalı, çalışanların yapabilecekleri işleri onlara bırakmalı ve amaçlara ulaşmada çok sayıda seçeneğe sahip olmalıdırlar. Yöneticiler bu şekilde zamanlarını kontrol altına alır ve sahip oldukları en kısa zamanı bile sistematik olarak kullanabilirler.

Otel işletmelerinde daha etkin olabilmek için yöneticiler hangi güçlere sahip olduklarını bilmeli, çalışanların iyi yapabileceği şeyleri bilmeli, çalışanların güçlerini ortaya çıkarmalı, nasıl çalışması gerektiğini bilmeli, yönetsel güçlerini ortaya çıkarmalı, ne istediğini ve çalışanların ne istediğini bilmelidirler. Bu şekilde yöneticiler otel işletmelerinde çalışanları anlar, güçlerini ve performanslarını değerlendirir ve onların güçlerinden, çalışma yöntemlerinden ve değerlerinden yararlanarak kendi güçleri üzerinde yoğunlaşabilirler.

Otel işletmelerinde daha etkin olabilmek için yöneticiler kendi hedefleri ile işletme hedeflerinin uygunluğunu sağlamalı, değişimlere uyum sağlamalı ve kararlarda ulaşılması gereken hedefleri önceden belirlemelidirler. Bu şekilde yöneticiler hedefleri belirleyerek önceliklerini ortaya koyabilirler.

Bu çalışmada bulgular değerlendirilirken dikkate alınması gereken bazı kısıtlamalar söz konusudur. Bu çalışma sadece 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle tüm otel işletmeleri için genelleştirilmesi mümkün değildir. Otel işletmelerinde genelleştirilebilecek sonuçların elde edilmesi amacıyla 1, 2 ve 3 yıldızlı otel işletmelerini de kapsayan çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca bu çalışmada daha çok orta düzey yöneticilerden cevap alınabilmiştir, gelecekte yapılacak çalışmalar, üst düzey yöneticilerle yapılabilir.

**KAYNAKÇA**

1. ALTUNIŞIK, R.; COŞKUN, R.; YILDIRIM, E. ve BAYRAKTAROĞLU, S. (2002), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
2. 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.
3. ANALOUI, 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.
4. 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.
5. 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.
6. DRUCKER, P. F. (1994), Etkin Yöneticilik, Eti Kitapları, İstanbul.
7. EKİNCİ, H. ve YILMAZ, A. (2002), “Kamu Örgütlerinde Yönetsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık, ss.35-50.
8. HAİR, J. F.; BLACK, W. C.; BABİN, B. J.; ANDERSON, R. E. ve TATHAM, R. L. (2006), Multivariate Data Analysis, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
9. JONES, G. R. ve GEORGE, J. M. (2003), Contemporary Management, Third Edition, McGraw-Hill, New York.
10. Karaatlı, M. (2005), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (Editör: Şeref. Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
11. MACCALLUM, R. C.; WIDAMAN, K. F.; ZHANG, S. ve HONG, S. (1999). “Sample Size in Factor Analysis”, Psychological Methods, Vol:4, No:1, ss.84-99.
12. NELSEN, A. A. (1994), Managerial Performance: Some Perceptions of Manager Success and Effectiveness, The Fielding Institute.
13. NUNNALLY, J. C. (1967), Psychometric Theory, McGraw Hill, New York.

14. TEZBAŞARAN, A. A. (1997), Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
15. TÜRKMEN, İ. (1994), “Yönetim Bilgi Sistemleri İle İşletme Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 540, II Verimlilik Kongresi Bildiriler, 19-21 Ekim 1994, Ankara.
16. YENİÇERİ, Ö. (2001), “Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar”, Standart Dergisi, Yıl:40, Sayı: 476, Ağustos, ss.62-72.