



Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Zihnindeki Örtük Lider Tipinin Belirlemesinin Verimlilik Ve Hizmet Kalitesine Etkisi*

The Effect of Determining the Implicit Leader Type in the Mind of Staff Working in Hotel Enterprises on Productivity and Service Quality

Dr. Öğr. Üyesi Aytaç TOPTAŞ

Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Erdek Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Balıkesir/ Türkiye
ORCID ID: 0000-0003-3517-7351

ÖZET

Otel işletmelerinde çalışan personelin zihinsel algıları büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı; otel sahiplerinin, otellerini yönetecek lider pozisyonundaki kişileri seçerken çalışanların düşüncesini dikkate alıp almadıklarını belirlemek ve yetkili olarak görevlendirilen otel yöneticisinin çalışanların zihnindeki lider tipine uygunluğunun; verimliliği, hizmet kalitesini buna bağlı olarak müşteri memnuniyeti ve kârlılığı etkileyip etkilemediğini tespit etmektir. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Çalışmada verilerin elde edilmesi amacıyla İstanbul, Antalya, Balıkesir, Bursa, Kars ile Çanakkale illerinde faaliyet gösteren 12 otel sahibiyle görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca farklı otellerde çalışan 16 personelle odak grup görüşmeleri yapılarak zihinlerindeki lider tipinin belirlenmesine yönelik sorular yöneltilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi aşamaları dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; otel sahiplerinin otellerini yönetecek kişileri seçerken personelleriyle bu konuda iletişime geçmedikleri, yönetici seçimi kararlarını kendi düşünceleri ve istekleri doğrultusunda verdikleri görülmüştür. Ayrıca personellerin yönetici seçiminden haberdar olmadıkları, otel sahiplerinin göreve getirdikleri yöneticiyle çalışmak zorunda kaldıkları tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar bunu destekler niteliktedir. Otel çalışanlarının istemedikleri ve benimsemedikleri yöneticilerle çalışmak zorunda bırakılmaları hizmet kalitesinin, müşteri memnuniyetinin ve verimliliğin azalmasına, buna bağlı olarak da kârlılık oranlarının düşmesine sebep olmaktadır. Çıkan sonuçlar doğrultusunda otel sahiplerine konuyla ilgili önerilerde bulunulmuştur ve örtük liderliğin etkileri ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Örtük Liderlik, Hizmet Kalitesi, Verimlilik

ABSTRACT

The mental perceptions of the staff working in hotel enterprises are of great importance. The aim of this study is; to determine whether the hotel owners take into account the opinions of the employees when choosing the people in the leading positions to manage their hotels and the suitability of the hotel manager appointed as the authority to the leader type in the mind of the employees to determine whether it affects the efficiency, service quality, customer satisfaction and profitability accordingly. The phenomenology design, one of the qualitative research designs, was used in the study. Interviews were made with 12 hotel owners operating in the provinces of İstanbul, Antalya, Balıkesir, Bursa, Kars and Çanakkale in order to obtain data in the study. In addition, focus group discussions were held with 16 staff working in different hotels and questions were asked to determine the type of leader in their mind. The data obtained were evaluated by considering the stages of content analysis technique. According to the findings of the research; It has been observed that the hotel owners do not communicate with their staff on this issue while selecting the people to manage their hotels, and they make the selection decisions in line with their own opinions and wishes. In addition, it was determined that the staff were not aware of the selection of managers, and the hotel owners had to work with the manager they appointed. The results obtained from the study support this. Hotel employees are forced to work with managers they do not want or adopt, leading to a decrease in service quality, customer satisfaction and productivity, and consequently a decrease in profitability. Based on the results, suggestions were made to the hotel owners on the subject and the effects of implicit leadership were discussed in detail.

* Bu makale 23-25 Eylül 2020 tarihleri arasında Macaristan'da çevrimiçi düzenlenen "Atlas 7th International Social Sciences Congress" adlı kongrede sözlü bildiri olarak sunulmuş ve kongre bildiri kitabında özet bildiri olarak basılmıştır.

Keywords: Hotel Business, Implicit Leadership, Service Quality, Productivity

1. GİRİŞ

Otel işletmeleri büyük yatırımlar gerektiren hizmet işletmeleridir. Bu işletmelerde çalışan personelin verimliliği hizmet kalitesini, hizmet kalitesi müşteri memnuniyetini, müşteri memnuniyeti ise otel işletmelerinin kârlılık oranlarını yükseltmektedir. Yoğun emeğin sarf edildiği bu sektörde otel personeline verilen roller ve çalışanların memnuniyet seviyeleri, yaptıkları işlerin verimliliği buna bağlı olarak da otellerin sunmuş oldukları hizmet kalitesini etkilemektedir. Hizmet sektörü içinde önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinde, lider konumundaki kişilerin çalışanların verimliliğini ve üretken davranışlarını etkilediği bilinmektedir. Otel çalışanlarıyla kurulması gereken yüksek seviyede etkili ve doğru iletişim lider ve çalışanlar arasında ana süreçlerin yönetilmesini ve belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. Bu süreç işletmelerde verimlilik, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve kârlılık gibi ortak amaçlara ulaşmak için önemlidir. Takım çalışmasının yapılabilmesi için otel sahipleri tarafından öncelikle çalışanların zihnindeki örtük lider tipiyle çalışma imkânına sahip olmaları sağlanmalıdır. Örtük liderlik; her insanın zihninde oluşmuş ideal lider tipinin varlığı düşüncesine dayanmaktadır. Bu liderlik modelinde esas olan izleyicileri ve onların düşüncelerini dikkate almaktır. İşletme sahipleri otelleri için tercih ettikleri yönetici ve liderleri belirlerken; işletmelerinin verimliliğini ön planda tutmalıdır. Verimlilik, işletmelerde mümkün olan en az girdiyle en fazla çıktıyı sağlanmasıdır. Bu bağlamda bütün sektörlerde olduğu gibi otel işletmeleri de kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanmayı amaçlamaktadır. Kaynakların kullanılmasında hizmet kalitesinden ödün vermemek, işletmelerin geleceği için önemlidir. Hizmet kalitesi; üretilmiş olan mal veya hizmeti tercih eden müşterilerin sağlanan hizmetlerden beklentilerinin tatmin edilip edilmediğiyle ilgili algıları olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda yapılan bu çalışmada, otel sahiplerinin otellerini yönetecek lider pozisyonundaki kişileri seçerken çalışanların düşüncesini dikkate alıp almadıklarını belirlemek ve çalışanların liderleriyle kurmuş oldukları ilişkilerin verimlilik ve hizmet kalitesine etkilerini tespit edebilmektir. Otel sahiplerinin yönetici seçiminde çalışanlarla iletişime geçmemesi, personelin zihnindeki lider tipiyle çalışma ortamının ve imkânının yaratılmaması durumunun verimliliğe, hizmet kalitesine, müşteri memnuniyetine ve kârlılığa olumsuz etkileri araştırmanın problemi oluşturmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları otel işletmelerinin kârlılığını arttırabilmeleri için önemli bulgular ve öneriler içermektedir. Çalışmada verilerin elde edilmesi amacıyla Türk turizminin önemli yerlerinden olan İstanbul-Beylikdüzü, Antalya-Kemer, Balıkesir-Erdek, Bursa-Orhangazi, Kars-Merkez ile Çanakkale-Küçükkuyu ilçeleri seçilmiştir. 12 otel sahibi ve 16 otel çalışanıyla yapılan mülakatlarda vermiş oldukları bilgilerin sadece makale amaçlı kullanılacağı ve kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı açıklaması yapılmasına rağmen endişe yaşamaları, ses kayıtlarının alınmasından duydukları rahatsızlık bu çalışmanın kısıtlarını ve sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Otel işletme sahiplerine ulaşmakta yaşanan sıkıntılar ve yeterli zamanın bulunmamasıyla ortaya çıkan maliyetler başka bir sınırlılık olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmada sınırlı il, otel ve çalışan sayısı bulunmaktadır. Örneklemin genişletilmesi ve sonuçların farklı sektörlerde de yapılarak desteklenmesi gerekmektedir. Otel işletmeleri, örtük liderlik, hizmet kalitesi ve verimlilik konuları kavramsal açıdan incelenmiş ve ilgili alanlarda literatür taraması yapılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Otel İşletmeciliği

İnsanların konaklama ihtiyaçları ve konaklamanın tarihi klasik antik çağa kadar dayanmaktadır. O'Gorman (2008) otelcilik literatürüne katkı sağlayan çalışmada; modern misafirperverliğin temellerinin antik çağda atıldığı görüşündedir. Misafirperverlikle ilişkilendirilen birçok modern kelime; Proto Hint Avrupa dil kökenli olup Ghos-ti kökünden evrimleşmiştir. Hint Avrupa dil kökenli Ghos-ti, Germen diline gastiz, Orta İngilizceye gest olarak girdikten sonra ancak Eski

İskandinavya dilinde gestr sözcüğüne dönüşerek mevcut İngilizce'deki misafir anlamına gelen guest halini almaktadır. Watkins, misafir anlamına gelen "guest"te olduğu gibi ev sahibi anlamına gelen "host" sözcüğünün de Hint Avrupa kökü olan "ghos-ti" ile ortaya çıktığını belirtmektedir. Fedakârlık anlamına gelen "hostia" ve ordu, düşman ve yabancı anlamına gelen "hostis" olarak iki latince sözcüğe dönüştüğünü ileri sürmektedir (O'Gorman, 2008: 10).

Günümüzde ise ilk kez Fransa'da kullanılan ve modern konaklama yapılarını ifade eden "otel" sözcüğü, Fransızca misafirhane anlamına gelen "L'hôtel kelimesinden türetilmiştir. Bu sözcüğün kökeni latince "hospes", "hospit" sözcüklerine dayanmaktadır. Bu anlamda Fransa, otelcilik sektörüne öncülük yapmış ve otelciliği ilk kez uluslararası platforma taşımıştır. Fransa'da otelciliğin başladığı tarih kesin olarak bilinmemekle birlikte 18.yüzyılda ortaya çıkmış olabileceği düşünülmektedir (Yakarta ve Binan, 2011: 80). Hizmet işletmeleri alanında faaliyetlerini sürdüren otel işletmeleri geçmişten günümüze kadar içerik, yönetim ve biçim olarak birçok değişikliğe uğramıştır. Oteller değişik amaçlarla ikamet ettikleri yerler dışına seyahat eden insanların başta barınma olmak üzere farklı ihtiyaçlarını da karşılayabildikleri, belli disiplinlere bağlı yönetilen tesisler olarak kabul edilmektedir (Gürcüoğlu, 2017: 44). Otel işletmeleri disiplin ve yoğun emekle yönetilmesi gereken birçok bölümden oluşmaktadır. Oteller makinelerin üretiminden çok insana hizmet unsurunun öne çıktığı, emeğin yoğun olduğu hizmet işletmeleridir (Olçay ve Çelik, 2010: 279). Otellerde faaliyet bölümleri oda ve yatak kapasitesine göre farklılık göstermektedir. Bu bölümler çalışmanın araştırma alanını da oluşturan, önbüro, yiyecek-içecek, mutfak, muhasebe, çamaşırhane ve kat hizmetleri departmanlarıdır. Bu departmanların seçilmesinin ilk nedeni; ilgili bölümlerin çalışanlarının otel misafirleriyle yüz yüze iletişiminin yoğun olmasıdır. İkinci nedeni ise otel işletmelerinin yönetiminden kaynaklanan stresli iş ortamı, aşırı iş yükü ve uzun çalışma saatlerinin varlığıdır (Ko: 2020: 1). Bu alanlar, çalışanın moral seviyesinin düşük olduğu (Khuong ve Linh, 2020: 3280) ve çalışanın aile-iş çatışması yaşamasının en fazla olduğu alanlar olarak göze çarpmaktadır. İşgücü devir hızının en fazla gerçekleştiği ve çalışan verimliliğinin en etkin olduğu yer genellikle bu bölümlerdir. Otel işletmelerinde, işgücü devir oranının yüksek seviyelerde olması, zaman kaybına, maliyetlerin artmasına, strese bağlı olarak personel verimsizliğine ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır (Holston-Okae, 2018: 157). Bu bölümlerin, müşteri ile yüz yüze çalışılan bölümler olması nedeniyle, çalışanlar strese daha çok maruz kalmaktadır. Otel işletmelerin temel hedefi müşteri memnuniyetinin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Müşteri memnuniyetini, otelin odalar bölümü ve yiyecek içecek bölümünün standartları kadar, personelin nezaketi, kişisel özellikleri ve yardımseverliği de etkilemektedir. Dolayısıyla, otel çalışanın ürettiği hizmetin kalitesi, konukların tatmininde önemli rol oynamaktadır. Bayram'ın (2018) yaptığı çalışmaya göre; otel konuklarının belirttikleri temalar arasında işgörenler de yer almaktadır. Bu tema altında yer alan yorumlarda; nazik, kibar, sevecen, içten, dikkatli, hızlı, özenli gibi çalışan özelliklerine yer verildiği görülmektedir. Müşteriler, verilen hizmetten yararlandıktan sonra algılarındaki hizmet ile bekledikleri hizmeti karşılaştırırlar (Pekyaman ve Baydeniz, 2020: 175). Otel işletmelerinde işini gösterişe kaçmadan yapan, işi sahiplenen, işten zevk alan, müşterilere samimi davranan ve bunu yaparken de gülümseyen çalışanların olması hizmet kalitesini arttırmaktadır. Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi ve misafirperverlik müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Yiyecek-içecek hizmetleri, konuğa gösterilen saygı, otel personelinin davranışları önemli etkiler olarak belirlenmiştir. Otel işletmelerinde memnuniyet; hizmetin eş zamanlı olma özelliğinden ve hizmet sunumundan etkilenmektedir. Dolayısıyla müşteri ile hizmeti sunan işgören arasındaki etkileşim kalitesi önem arz etmektedir. Otel işletmelerinin küresel bir marka olabilmesini ve kârlı yeni müşteriler elde edebilmesini ancak dikkatini hizmete adanmış; müşteri talep ve ihtiyaçlarına duyarlı olan uzman yöneticiler ile liderler sağlayabilir (Öztürk ve Seyhan, 2005: 124).

2.2. Liderlik

Lider özelliklerinin takipçilerine etkileri konusunda günümüze kadar çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ancak 1980 yılına kadar yapılan çalışmalarda lider ve takipçileri arasındaki iletişim ve liderliğin biçimsel süreçlerini ele alan yeterli çalışmalara rastlanmamıştır. Son yıllarda araştırmacılar, lider ile takipçileri arasındaki etkileşime yönelik liderlik modellerine odaklanmışlardır (Koommoo-Welch, 2008: 8). Yapılan bu çalışmalarda birtakım kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlardan bir tanesi insanların zihnindeki ideal lider tipini açıklayan örtük liderlik modeli kuramıdır (Sharifirad vd., 2017: 2). Liderlik, işletmelerin örgütsel başarısında temel unsur olarak görülmektedir.

Örtük liderlik teorisine göre; liderlerin kişilik özellikleri, sergilemiş oldukları tutum ve davranışları, onu takip eden takipçilerinin zihinlerindeki ideal lider tipinde olmasını istedikleri özellikleri ve davranışları olarak kabul edilmektedir (Epitropaki ve Martin, 2005: 660). Örtük liderlerde beklenen kişilik özelliklerinden iyi eğitim, özveri, zekâ ve hassasiyet duygusu ilk sıralarda yer almaktadır. Liderlerde bulunan bu tip özellikler takipçileri etkilemek için yeterli görülmektedir (İpekçi, 2019: 40). Otel işletmelerinde hedeflenen amaçlara ulaşmanın ve sağlanan başarının devamlı kılınması, insan gücüne ve yöneticilerle çalışan personelin gösterdiği performansa bağlıdır. Bu sebepten dolayı ana kaynağını insanın oluşturduğu otel işletmelerinde, liderlik kavramı oldukça önemlidir (Başkan, 2020: 3). Günümüzde örgütsel çalışmalar ve operasyonel zorluklar, büyük kapasiteli otel işletmelerinde yönetici ve lider konumunda olan kişileri davranışsal rol model olarak merkeze almaktadır. Liderlerin özellikleri ve etkinlikleri otel yönetiminin rakiplere karşı üstün durumda kalabilmeleri ve stratejik amaçlara ulaşmada önemsenen süreçlerdir (Başkan, 2020: 40).

İşletmelerde çalışanların üstlenmiş oldukları rollerin, iş verimliliğini doğrudan etkilediği ve yöneticilerle kurulan sürekli etkileşimin önemini bilindiği çağdaş yönetim anlayışında, daha az maliyet girdileriyle daha fazla kârlılık elde edilmektedir. Yöneticiler ve liderlerin çalışanların iş performansı ve verimliliklerine sağlayacakları katkı, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde büyük önem arz etmektedir. Kaliteli verilen hizmet, işe bağlılık, işi sahiplenme ve işe devamlılık gibi davranışlar işletme kârlılığını doğrudan etkileyen davranışlardır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, hizmet kalitesi işletme yönetimi ve personelin iş performansına bağlıdır. Bu bağlamda yönetimin personel kalitesini arttırmak için alacağı eğitim, kariyer, ücret yönetimi anlayışı ve planlama gibi kararlar verimlilik ve hizmet kalitesi düzeyini arttıracaktır. Bu ilişkiler ve diğer etkenlerin liderlik tarzı ile yakından ilgili olduğu yapılan çalışmalarda desteklediği görülmüştür (Luthans, 2000; Ertürk, 2000; Korkmaz, 2005; Doğanay ve Şen, 2007; Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010; Yang, Zhang ve Tsui, 2010; Pradeep ve Prabhu, 2011; Çekmecelioglu, 2014; Singh, 2015).

Otel işletmelerinde çalışanların sarf ettiği yoğun emek ve insan faktörü göz ardı edilemez. Bunun nedeni çalışanların otelde konaklayan misafirlerle kurmuş oldukları iletişim kalitesiyle ilgilidir. Kurulan doğru ve etkili iletişim hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir (Aydın, vd., 2020: 73).

2.3. Hizmet Kalitesi

Yönetim literatüründe nispeten yeni bir konu olan hizmet kalitesi; soyut olması ve nesnel olarak ölçülmesinin zorluğu nedeniyle akademik yazarlar tarafından farklı şekillerde kavramsallaşmıştır. Bu konuda yapılan çalışmaların geçmişi, müşterilerin kullanacakları hizmetle ilgili beklentileri ile hizmet sağlayıcılar hakkındaki algıları arasındaki karşılaştırmalar sonucunda tanımlandığı 1980'li yıllara kadar uzanmaktadır (Qui vd., 2019: 79). Hizmet kalitesi kavramı müşteri memnuniyeti ile yakından ilgili bir kavramdır ve beklenti teorisine dayanmaktadır. Hizmet kalitesi, bir örgütün müşteri beklentilerini karşılayabilme veya geçebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Demireli ve Bayraktar, 2014: 921; Nunkoo vd., 2017: 2981). Hizmet kalitesi, sunulan hizmet seviyesinin müşteri beklentilerini ne kadar iyi karşıladığının bir ölçüsüdür. Kaliteli hizmet sunumu yaparken, tutarlı bir şekilde müşteri beklentilerine uymak anlamına gelir (Amrapala ve Choocharukul, 2019: 3). Kaliteli hizmet kavramı ile müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan bir hizmet anlayışı

ifade edilmektedir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde kalitenin müşteriler tarafından nasıl algılandığı önemlidir (Demireli ve Bayraktar, 2014: 921; Temizel ve Garda, 2017: 166). Algılanan kalite, kişinin bir ürün veya hizmetin genel üstünlüğü hakkındaki görüşü olarak tanımlanabilir. Kalite algıları, ürün veya hizmetlerin belirli özelliklerinden daha yüksek düzeyde soyut bir özelliğe sahip olan gerçek kaliteden farklıdır (Octabriyantiningtyas vd., 2019: 945). Konaklama alt yapısının kalitesi, konaklama sektörü için ilk önemli hizmet boyutudur. Alt yapıya dair tüm hususlar, müşteri memnuniyetinin belirlenmesinde etkili sayılmaktadır. Diğer hizmet boyutu olan çalışanların tutum ve davranışları konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar; sosyallik, hassasiyet, nezaket, tavır, dürüstlük ve özen derecelerini içeren özelliklere dikkat çekmektedir. Araştırmacılar, hizmet sağlayıcıların müşterilerinin çalışanların tutumlarına ilişkin değerlendirmelerini anlayarak kazanacakları çok şey olduğunu savunmaktadır (Nunkooa vd., 2017: 2980).

Hizmet kalitesi konaklama endüstrisi için çok önemli bir kavramdır. Ürün metalaştırılmasının arttığı bir çağda hizmet kalitesi, farklılaşma ve hizmet alanında ün kazanmanın araçlarından biridir. Yüksek kaliteli mal ve hizmetlerin pazarda tercih edilmesi, pazarlama ve ticaretin genel bir ilkesidir. Bu konuda yapılan çalışmalar ve şirket deneyimleri bu ilkeyi desteklemekte ve yüksek hizmet kalitesi performansının kar, maliyet tasarrufu ve pazar payında ölçülebilir faydalar sağladığını belirtmektedir. Yapılan çalışmalar ve bu ilkeye olan yaygın inanç, hizmet kalitesi kavramının yönetim stratejileri içerisindeki yerinin daha da önemli hale geleceğini düşündürmektedir (Lee vd., 2016: 2). Davras ve Bilgiç'in yapmış olduğu çalışmada işgörenlerin memnuniyet üzerinde çok etkili olduğu belirlenmiş ve bu durum Choi ve Chu (2001) 'nin araştırma sonuçları ile desteklenmiştir (Davras ve Bilgiç: 2019: 1098).

Otel işletmelerinde konuklara birebir hizmet sunan departmanlar başta olmak üzere tüm departmanlar, performans düzeyi açısından konukların memnuniyet düzeylerine etki etmekte, dolayısıyla da müşterilerin otel tercihlerinin belirleyicisi olabilmektedir. Modern pazarlama anlayışında konuk memnuniyeti, satın alma ve tüketim sürecini, satın alım sonrası olaylarla ilişkilendiren pazarlama faaliyetlerinin odak noktası olmaktadır. Bu yüzden işletmeler sundukları hizmetleri, kaliteli, etkin ve konuk beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlemeli ve hizmet performanslarını yükseltmelidirler. Tüm sektörlerde olduğu gibi otel işletmeleri de başarılı olabilmek için yeni müşteriler çekmekten daha çok memnuniyet ve sadakate yönelik stratejiler kullanarak mevcut müşterileri sürdürmeye odaklanmalıdırlar (Özer ve Günaydın, 2010: 131).

Ürün ya da hizmet performansının ve kalitesinin yanı sıra müşteriyle olan ilişkiler, onlara karşı tutum ve davranışlar da müşteri memnuniyeti etkilemektedir. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti, müşteriyi elde tutma ve rekabet etmede önemli bir faktördür (Aksu vd., 2016: 5).

2.4. Verimlilik

Turizm endüstrisi, küresel ekonominin son yıllarda hızla gelişen bir sektörü olmuştur. Dünya genelindeki bu artış, hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin yarattığı ekonomik etkileri ile önemli bir gelir etkisine sahiptir. Otel işletmelerinin önemli gelir getirici etkisinin sağlanabilmesi ve varlıklarını sürdürebilmelerinde verimlilik temel unsurdur (Çeken, 2004: 10).

Genel olarak üretim sürecinde gerçekleşen girdilerin üretim sonunda elde edilen çıktıları olarak tanımlanmakta ve bu aradaki ilişkiyi ifade etmektedir (Daft ve Marcic, 2016). Verimli üretimin temel amacı en az girdiyle en fazla çıktıyı elde etmektir. Bu anlayış işletmelerin kârlılıklarını ve rakiplerine karşı üstün durumda kalabilmelerini sağlayan sistematik bir çalışma gerektirir ve işletmelerin yapmış oldukları faaliyetlerindeki başarı seviyelerini gösterir. Yöneticilere karar vermede yardımcı bir ölçü olan hizmet kalitesi, genel verimlilik ve kar artışı sağlamaktadır. Her işletme küresel rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için üretim ve hizmet sistemlerinde verim artışını sağlamaya çalışmaktadır. İşletmelerde verimlilik artışı sağlayacak unsurlar ise yönetim, örgüt çalışanları ve çalışma koşullarının kalitesidir. Bu nedenle verimlilik kalite kavramı ile ilişkilendirilmektedir (Motroi, 2018: 31; Yamaç, 2020: 35). Verimlilik, hizmetin kalitesi ile

çalışanların müşteri ilişkileri ve etkileşimi birçok bakımdan birbirine bağlıdır ve işletmelerin başarısında çok önemlidir. Kalite ve verimlilik birbirini tamamlayan kavramlardır ve kalitenin artması verimlilik ile doğru orantılıdır. Konaklama endüstrisindeki en büyük zorluklardan biri, tüm birimlerde aynı hizmet kalitesini sürdürebilmektir. Yüksek hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği, müşterilerle etkileşim içerisindeki çalışanların müşterileri doğrudan çekecek ve devamını sağlayacak kalitede hizmet sunmalarına bağlıdır. Burada hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde sadece müşteri ve yöneticiler değil, çalışanların müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğru değerlendirebilmeleri de belirleyici olmaktadır. Lee ve arkadaşları (2016) çalışmalarında hizmet sağlayıcısı olan çalışanların algılanan hizmet kalitesini etkilemede diğerlerinden daha kritik bir önemde olduğunun anlaşıldığını belirtmişlerdir (Lee vd., 2016: 11). Qui vd. (2019) çalışanların lidere olan güveninin hizmet kalitesiyle ilişkisi olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada, çalışanların liderlerine güven duymaları halinde müşterilere hizmet etmek için büyük bir çaba gösterdiklerini ve bunun da kaliteli hizmete dönüşebileceğini göstermişlerdir. Öte yandan işletmelerde önemli ilkelerden birisi olan etkinlik ve etkinliğe bağlı bileşenlerle verimlilik arasında kalite, iş performansı, randıman ve yenilik boyutlarını kapsamaktadır. İşletmelerin verimliliği; insan faktörüne ve doğrudan üretim ile işletmenin yönetim fonksiyonlarında kullanılan bir kavram olarak görülmektedir (Kaya, 2009). Bu bağlamda, yapılan literatür taraması sonucunda, lider seçiminin astlarının verimlilik, çalışma performansı, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ile işletme kârlılığı üzerinde önemli bir işleve sahip olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan araştırmanın sorularına yanıt aramak için nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılmasında iki temel amaç planlanmıştır. Bu amaçlardan birincisi; otel sahiplerinin otellerini yönetmek için seçtikleri lider konumundaki kişilerin seçiminde çalışan personelin zihinlerindeki lider tipini belirleyip belirlemediklerini tespit etmektir. İkinci olarak; personelin birlikte çalışmak zorunda oldukları liderlerin çalışan personelin verimliliğine etkilerini, personel verimliliğinin hizmet kalitesine, hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine ve müşteri memnuniyetinin otelin kârlılığına etkilerini bir yaklaşımla belirlemektir. Bu bağlamda araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji “olgubilim” yöntemi kullanılmıştır. Örneklem seçiminde tesadüfi olmayan örnekleme gidilerek oteller ve otellerde çalışan personelle yapılacak görüşmeler planlanmıştır. Veri toplama aracı seçiminde otel sahipleri için sıkı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Otel çalışanları için ise yarı yapılandırılmış görüşme formunun kullanılmasına karar verilmiştir. Burada amaç otel çalışanlarıyla yapılan mülakat sırasında verilere daha derinlemesine ulaşabilmek için ek sorular sorabilmektir. Açık uçlu sorular sorulmakla birlikte otel çalışanlarının kendilerini daha iyi ifade etmelerine imkân sağlanmıştır. Araştırma konusunda derinlemesine verilerin elde edilmesi için nitelikli verilere ulaşmak amaçlanmıştır (Bechhofer ve Paterson, 2000; Miles ve Huberman, 2015). Toplanan verilerin geçerliliği ve güvenilirliğini sağlamak için veri analiz yönteminde içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi; elde edilen mülakat dokümanlarının ve kayıtların karakterize edilerek karşılaştırmasını sağlayan bir tekniktir. Bu teknikte katılımcıların vermiş olduğu bilgilerin içerikleri sistematik olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259). Katılımcılarla yapılan mülakat sonucunda elde edilen veriler kodlanarak kategorilere ayrılmış ve içerik analizi yöntemiyle gerekli analizler gerçekleştirilmiştir. Ayriyeten katılımcılara bir yol haritası çizilerek esneklik sağlanmış ve ihtiyaç duyup merak ettikleri soruları sorabilme hakkı tanınmıştır (Civelek, Dalgın ve Çeken, 2014: 19). Araştırmaya katılanlara, alınacak ses kayıtlarının araştırma amaçlı kullanılacağına söylenmesine rağmen katılımcıların endişe yaşadıkları görülmüştür. Alınan bilgiler, hazırlanan yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formuna aktarılmıştır. Katılımcıların görüşme formlarını imzalamada yaşadıkları tedirginlikler ve zamanın yetersizliği bu çalışmanın sınırlılıklarını ve kısıtlarını oluşturmuştur. Çalışmanın verileri formlara aktarılırken tekrar eden cevaplar araştırmaya dahil edilmemiştir.

4. BULGU VE TARTIŞMALAR

4.1. Otel Sahiplerine Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Mülakatların verileri içerik analiziyle değerlendirilmeden önce otel sahiplerinin demografik yapılarıyla ilgili tanımlayıcı bilgilendirmeler yapılmıştır. Araştırmaya katılan 12 otel sahibinin tamamı erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 50.75'dir. Katılımcılardan 2 tanesi ortaokul, 7 tanesi lise, 3 tanesi üniversite mezunudur. Katılımcıların 2 tanesi sadece otel işletmeciliğinde, 10 tanesi otel işletmeciliği yanında farklı iş kollarında ticari faaliyetlerini sürdürmektedir ve tamamı şirket sahibidir. Katılımcılarla ilgili bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Otel Sahiplerine Ait Demografik Özellikler

Kişiler	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Görevi
A	Bay	37	Üniversite Mezunu	Otel Sahibi
B	Bay	51	Üniversite Mezunu	Otel Sahibi
C	Bay	50	Üniversite Mezunu	Otel Sahibi
D	Bay	58	Lise	Otel Sahibi
E	Bay	50	Lise	Otel Sahibi
F	Bay	51	Lise	Otel Sahibi
G	Bay	43	Lise	Otel Sahibi
H	Bay	55	Lise	Otel Sahibi
I	Bay	62	Lise	Otel Sahibi
J	Bay	38	Lise	Otel Sahibi
K	Bay	63	Ortaokul	Otel Sahibi
L	Bay	51	Ortaokul	Otel Sahibi

4.2. Çalışanlarına Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Otel çalışanlarının demografik bilgileriyle ilgili tanımlayıcı değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmaya katılan 16 otel çalışanının 5 tanesi bayan, 11 tanesi bay katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 25,68'dir. Katılımcılardan 2 tanesi ilkokul, 6 tanesi lise, 8 tanesi üniversite mezunudur. Katılımcıların 2 tanesi mutfak, 2 tanesi kat hizmetleri, 1 tanesi çamaşırhane, 4 tanesi servis personeli (Garson-Komi), 4 tanesi resepsiyon, 1 tanesi muhasebe ve 2 tanesi bar hizmetlerinden sorumlu kişilerden oluşmaktadır. Katılımcılarla ilgili bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Otel Çalışanlarına Ait Demografik Özellikler

Kişiler	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Çalıştığı Departman
A	Bayan	32	İlkokul	Kat Hizmetleri
B	Bayan	25	İlkokul	Kat Hizmetleri
C	Bayan	21	Lise	Çamaşırhane
D	Bayan	20	Lise	Mutfak
E	Bayan	20	Lise	Komi
F	Bay	23	Lise	Garson
G	Bay	42	Lise	Resepsiyon
H	Bay	38	Lise	Resepsiyon
I	Bay	30	Üniversite Mezunu	Garson
J	Bay	24	Üniversite Mezunu	Mutfak
K	Bay	24	Üniversite Mezunu	Resepsiyon
L	Bay	23	Üniversite Mezunu	Garson
M	Bay	23	Üniversite Mezunu	Bar
N	Bay	22	Üniversite Mezunu	Muhasebe
O	Bay	22	Üniversite Mezunu	Resepsiyon
P	Bay	22	Üniversite Mezunu	Bar

4.3. Mülakat Verilerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın önceki kısmında da belirtildiği üzere araştırma sonucunda elde edilen bilgiler otel sahipleri ve otel çalışanlarından ayrı ayrı toplanmıştır. Birinci aşamada otel sahiplerine “otellerini yönetecek lider konumundaki yöneticileri seçerken otelinizde çalışan personelin zihnindeki lider tipini belirlediniz mi ve onların nasıl bir liderle çalışmak istediklerine yönelik fikirlerini aldınız mı?” Soruları sorulmuştur. Araştırmaya katılan otel sahiplerinin tamamı oteli yönetecek liderin seçiminde otel çalışanlarının bilgi ve düşüncelerini almadıklarını söylemişlerdir ve alınan cevap “hayır” olmuştur. Otel sahiplerinin yönetici seçimini nasıl yaptıklarıyla ilgili yönlendirilen yapılandırılmış görüşme formunda yer alan soruya vermiş oldukları cevaplar; lider konumunda olacak yöneticilerin kendi zihinlerindeki kişilik özelliklerini sağlaması, otelin ve kendi beklentilerini karşılayacak yapıda olması, oteli sahiplenmeleri ve müşterileri memnun gönderebilmeleri, çalışanlara öncülük etmesi ve yol göstermesi, yeterli tecrübeye ve bilgiye sahiplik durumu olmak üzere 5 kategoride düzenlenmiştir.

Tablo 3: Otel Sahiplerinin Otellerini Yönetecek Liderlerden Beklentilerine Yönelik İfadeler

İfadeler	Katılımcı Sayısı (n)
1.“Lider, çalışanlarına öncülük etmeli ve yol göstermelidir.”	12
2.“Lider, benim düşüncelerimde yer alan kişilik özelliklerini sağlamalıdır”	10
3. “Lider öncelikle otelin ve benim beklentilerimi karşılayacak yetenek ve beceriye sahip olmalıdır.”	10
4.“Lider oteli kendi işi gibi sahiplenmeli ve konaklayan müşterilerin memnuniyetini sağlayarak onları memnun gönderebilmelidir.”	12
5.”Lider çalışanlara yol gösterebilmeli bunun içinde yeterli tecrübe ve bilgiye sahip olmalıdır.”	12
Toplam Katılımcı (n)	12

Otel sahibi olarak araştırmaya katkı sağlayan katılımcıların otellerini yönetecek lider konumundaki kişilerin seçiminde çalışan personelin zihnindeki örtük lider tipini belirlemeye yönelik bir fikirlerinin olmadığı görülmüştür. Tablo 3’de sunulduğu gibi, katılımcıların tamamı (n=12) liderin otel ve kendi isteklerini karşılayacak özelliklerde olması gerektiğini söylemişlerdir. Bununla birlikte, katılımcılar söz konusu lideri daha çok yapılan işin sonuçlarına göre değerlendirdikleri görülmüştür. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar “örtük lider”, “müşteri memnuniyeti”, “iş performansı ve verimlilik” temalarıyla kodlanmıştır.

4.3. Örtük Lider Seçiminin Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Otel sahipleri tarafından seçilen liderlerin, çalışanların verimliliğine etkisini tespit etmeye yönelik yapılan görüşmelerde, oteli yönetecek lider konumundaki kişinin çalışanların verimliliğine etkilerinin tespit edilmesine yönelik görüşleri içerik analizine tabi tutulmuş ve çalışanların bu seçiminden etkilenip etkilenmedikleri analiz edilmiştir. Konuyla ilgili düşüncelerin alınması ve sorulan soruların birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasına dikkat edilmiş ve sorular genelden özele doğru sıralanmıştır. Çalıştığımız oteli yöneten liderinizin seçiminde sizin nasıl bir yöneticiyle çalışmak istediğinize dair fikirleriniz alındı mı? sorusuna katılımcıların tamamı fikirlerinin alınmadığını söylemişlerdir ve vermiş oldukları cevap “hayır” olmuştur. Sorunun devamında “çalıştığımız liderin kişilik özellikleri ve zihninizdeki (örtük lider) lider olması verimliliğinizi olumlu veya olumsuz etkiler mi?” Sorusuna katılımcıların samimi cevaplar verdikleri görülmüş ve elde edilen bulgular Tablo 4’de gösterilerek kodlandırılmıştır.

Tablo: 4. Örtük Lider Seçiminin Çalışanların Verimliliğine Etkisini Ölçmeye İlişkin Bulgular

Tanıtmaya Sorusu	Görüş (Doğrudan Alıntı)	Verilerin Kodlanması	Temaların Tanımlanması
Çalıştığınız liderin kişilik özellikleri ve zihninizdeki (örtük lider) lider olması verimliliğinizi olumlu veya olumsuz etkiler mi?	Bizi yöneten kişinin kişilik özellikleri düzgün ise beni olumlu etkilemektedir. Liderimle ilişkimin uyumlu olması işimi daha çok benimsememi ve işime sahip çıkmamı sağlıyor. Yöneticimle ilişkilerim otele bağlılığımızı ve sahiplenme duygumuzu arttırmaktadır. Lider ve çalışanların iletişimi iyi olmalıdır. Birbirimizi anlamamız işimizde verimliliğimizi arttırmaktadır. Otel işletmelerinde her çalışan buna yöneticiler dâhil uyumlu olmak zorundadır. Uyumlu çalışma işe bağlılığı ve müşteri memnuniyetini artırır. Liderimize bağlılığım ve sadakatim benim düşüncelerime gösterilen saygıyla orantılıdır. Bana karşı saygılı davranışlar sergileyen lidere bende saygı duyarım. Bu durumda işimize daha çok sahip çıkarız. Yıllardır otel çalıştığım bu güne kadar yönetici ve lider seçiminde otel sahiplerinin personelin fikirlerini dikkate aldıklarını görmedim. Bizimle sürekli birlikte olan birinin bizle uyumlu olması çok etkilidir. İstedğim ve fikrimde canlandırdığım bir liderle bu güne kadar çalışmadım. Aslında şartlarım sağlanırsa iş performansımın bundan çok daha verimli olacağına ve daha sıkı çalışacağıma inanıyorum. Otel yönetiminin aldığı karar ve uygulamalar ile bize verilecek iş eğitimleri verimli çalışma bilincimizin artması için önemlidir.	Lider Kişiliği	İş Performansı
		İletişim	Örgütsel İletişim
		Etkin İletişim	Verimlilik
		Müşteri Memnuniyeti	İş Sadakati
		İş Tatmini	Bağlılık
		Yönetim	Etkinlik

Katılımcılardan (n=16) elde edilen verilere göre; otel işletmelerinde lider ve yönetici seçiminin çalışanların iş performansı ve verimliliğini etkilediği görülmüştür. Otel işletmelerinde liderlerle çalışanların fikirlerinin ve özelliklerinin uyuşması aynı zamanda zihinlerinde canlandırdıkları liderle kurulan duygusal ilişkiler, liderin kişilik özellikleri ile kurulan etkili iletişimin çalışanların işini benimseyerek daha fazla sahiplenecekleri bunun sonucunda iş performanslarının ve verimliliklerinin artacağı görülmüştür. Yönetimsel kararlar ve uygulamaların otel işletmelerinde hizmet sunan personelin verimlilik bilincinin yüksek olmasında etkili olduğu, yönetim tarafından personele iş başı eğitim programlarının verilmesi çalışanların verimliliğini etkileyeceği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar iş performansı, örgütsel iletişim, verimlilik, iş sadakati, bağlılık, etkinlik temalarıyla kodlanmıştır.

4.4. Örtük Lider Seçiminin Hizmet Kalitesine Etkisi

Otel işletmeleri yoğun emeğin verildiği ve hizmetin ön plana çıktığı bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, otel işletmelerinde çalışanların verimliliğine ilişkin ön plana çıkan bir diğer kavram, hizmet etme isteği ve buna bağlı olarak sunulan hizmetin kalitesidir. Çalışanlardan hizmet kalitesi ve otel misafirlerine hizmet etme yönelimine dair düşüncelerini bildirmeleri ve söz konusu lider seçiminin kendileri için ne ifade ettiğini ve otelin hizmet kalitesini nasıl etkilediğini açıklamaları istenmiştir. Otel misafirlerinin memnuniyet seviyesi hizmet kalitesiyle doğrudan ilgilidir. Otel sahipleri tarafından seçilen liderlerin çalışanların hizmet etme isteklerini tespit etmeye yönelik yapılan görüşmelerde, katılımcılara zihninizdeki lider tipinin otel sahipleri tarafından seçilmesi otelin hizmet kalitesini etkiler mi? Sorusuna katılımcıların vermiş oldukları cevaplar Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo: 5. Örtük Lider Seçiminin Hizmet Kalitesine Etkisini Ölçmeye İlişkin Bulgular

Tanıtmaya Sorusu	Görüş (Doğrudan Alıntı)	Verilerin Kodlanması	Temaların Tanımlanması
Zihninizdeki lider tipinin otel sahipleri tarafından seçilmesi otelin hizmet kalitesini etkiler mi?	<p>Yönetim verilecek hizmetin kalitesi konusunda müşteri isteklerini ve bizim kiminle çalışmak istediğimizi göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü hizmet kalitesi bizim katkılarımız ve lider kişinin almış olduğu kararlara göre değişiklik gösterir. Liderlerin aldığı kararlar hizmet kalitesini etkilemektedir. Otel hizmetlerinin kaliteli verilmesi ancak yönetim ve bizlerin ortak çabalarıyla gerçekleşebilir. Liderimle ilişkimin uyumlu olması kaliteli hizmet vermemizi kolaylaştırır.</p> <p>Hizmet kalitesi anlayışı ve içeriği lidere ve çalışanlara göre değişiklik gösterir. Müşteri istekleri ve verilen hizmetin zamanında olması önemlidir. Liderimizle uyumumuz bizi, bize bağlı olarak da otelin hizmet kalitesini etkilemektedir.</p> <p>Yönetimin merkezine müşteriyi koyması gerekir. Bunun olabilmesi için müşteriyle yoğun ilişki kurulması önemlidir. Liderlerin aldığı kişisel kararla hizmet kalitesi belirlenemez.</p> <p>Liderin kaliteli hizmet verme anlayışında olması çok önemlidir. Turizm hizmetin ön planda olduğu bir sektördür. Kaliteli hizmet her türlü hatanın kaldırılmasıyla mümkün olabilir. Bunun içinde yönetim ve bizlerin birlikte uyumlu olması gerekir.</p> <p>Otel sahipleri ve personelin kaliteli hizmet verme konusunda hem fikir olmaları gerekir. Para kazanmaktan ve maliyetten çok kaliteli hizmet düşüncesi ön planda olmalıdır. Buda yönetimin anlayışıyla doğrudan ilgilidir.</p> <p>Otel yönetiminin anlayışı hizmet kalitesini buna bağlı olarak da otelin piyasadaki imajını ve müşterinin memnuniyetini etkilemektedir. Verilecek kaliteli hizmetle turistlerin otelden vazgeçmeden tekrar gelmesini düşünceleri gerekir.</p> <p>Hizmetin kalitesi için yönetimin otelde kullanılacak ürünleri kaliteli olması şarttır.</p> <p>Tokyo ve Osakada robotların hizmet ettiği Henna Otel müşterilerinin duygu olmadığından dolayı memnun olmadıklarını okumuştum. Otelde kalan müşteriler robotların kendilerini anlamadığını ve duygusal bir boşluğa düştüklerini söylemişlerdir. Hizmet kalitesinde otel çalışanları ön plandadır.</p>	<p>Dayanaksızlık</p> <p>İlişki-Yoğunluk</p> <p>Hizmetin Niteliği</p> <p>Hizmet Kalitesi</p> <p>Lider Davranışları</p> <p>Maliyet Etkisi</p> <p>İmaj</p> <p>Ürün Kalitesi</p> <p>Emek</p> <p>Teknoloji</p>	<p>Soyutluk</p> <p>Emek</p> <p>Heterojenlik</p> <p>Müşteri İlişkileri Yönetimi</p> <p>Hizmet Sektörü</p> <p>Kârlılık</p> <p>Müşteri Sadakati</p> <p>Müşteri Memnuniyeti</p> <p>İnsan Faktörü</p>

Katılımcıların (n=16) tamamının otel işletmelerinde verilen hizmetin kaliteli olması gerektiğini ve önemini vurguladıkları görülmüştür. Ayriyeten hizmetin müşteri beklenti ve istekleri doğrultusunda verilebilmesi için yönetimin aldığı kararların ve otel çalışanlarının kararları uygulamasının amaçlara ulaşmada önemine değinilmiştir. Sunulan hizmetlerin müşteri beklenti ve isteklerini karşılayacak doğrultuda olmasının otelin imajı ve müşteri sayısının artmasında etkili olduğu görülmüştür. Bu bulgulara dayanarak, çalışanların hizmet isteklerinin, otel misafirleriyle olumlu iletişimin ve otel yönetiminin anlayışının etkili olduğu söylenebilir. Otel çalışanlarıyla misafirlerin arasında duygusal bir bağın kurulmasının hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine etkisi verilen Henna otel örneğiyle tekrar vurgulanmıştır. Otel çalışanlarından oluşan katılımcıların vermiş oldukları cevaplar soyutluk, emek, heterojenlik, müşteri ilişkileri yönetimi, hizmet sektörü, kârlılık, müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti ve insan faktörü temalarıyla kodlanmıştır.

4.5. Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Yansımaya İlişkin Değerlendirmeler

Katılımcılarla yapılan görüşmede otel işletmelerinin hizmet sektörü içinde önemli bir yere sahip olduğu ve yoğun emeğin ön planda tutulduğu, herkesin katılımını ön gören bir yönetim anlayışıyla müşteri memnuniyetinin mümkün olacağı fikri ortaya çıkmıştır. Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetini ve otelin kârlılığını etkileyen önemli bir süreç olduğunun vurgulandığı görüşmede “çalıştığınız liderin zihninizdeki (örtük lider) lider tipi olması sizi ve size bağlı olarak hizmet kalitesini ile müşteri memnuniyetini etkiler mi?” Sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar ve elde edilen bulgular Tablo 6’de gösterilmiştir.

Tablo: 6. Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Yansıma Etkisini Ölçmeye İlişkin Bulgular

Tanıtmaya Sorusu	Görüş (Doğrudan Alıntı)	Verilerin Kodlanması	Temaların Tanımlanması
Çalıştığımız liderin zihninizdeki (örtük lider) lider tipi olması sizi ve size bağlı olarak hizmet kalitesini ile müşteri memnuniyetini etkiler mi?	Otelin iş ortamında yönetim ve personelin uyumu bizim memnuniyetimizi etkilemekte, bizim mutlu olmamız daha verimli çalışmamızı sağlar. Bu durum müşterilerimize mutlaka yansımaktadır. Buda müşteri memnuniyetini olumlu etkiler.	Memnuniyet	Otel Yönetimi
	Otel yöneticisi bize karşı ilgili ve adil olursa işimize olan bağlılığımız artar. Buda müşteriye hizmet etme isteğimizi yükseltir. Otel imkânlarından ve bizlerde kaliteli hizmet alan misafirlerin memnuniyet seviyesi yükselir. Böylece otelin kârlılığı da artmış olur. Hizmet ve Memnuniyet birbirleriyle ilişkilidir.	Adalet Duygusu	Bağlılık
	Lider ve yöneticilerin işi bilmesi çok önemlidir. İşin uzmanı olan liderlerden otel çalışanları yeni şeyler öğrenebilir. İşinde bilgili personel kaliteli hizmet verebilir. Sadece kaliteli hizmet veren oteller müşterilerini memnun olarak otelden uğurlayabilir.	Bilgi	Müşteri Memnuniyeti
	Liderlerin konusunda eğitilmiş ve tecrübeli olması müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Çünkü onlar otel hakkında son kararları verir. Doğru kararlar müşteri memnuniyetini etkiler.	Eğitim	Girişimcilik
	Lider, bilgili, cesaretli ve yetenekli olduğu zaman oteli yönetebilir. Yönetim tarafından alınan doğru kararlar hizmet kalitesini artırır ve müşterileri memnuniyetini olumlu etkiler. Otel İşletmeleri kurallara bağlı yöneticiler tarafından yönetilmelidir.	Cesaret-Yetenek	İşletme Yönetimi
	Alınan kararlar doğru ise verilen hizmet ona göre artacaktır. Otel işletmelerinde hizmetin kalitesinin artırılması müşteri memnuniyetini etkilemektedir.	Hizmet Kalitesi	İşletme Fonksiyonları
	Müşterilerden gelen özel istek ve taleplerin karşılanması bizim yetkimizi bazen aşmaktadır. Bu istekler ancak lider talimat verdiği zaman uygulanabilir. Müşterilerin istekleri karşılandığı zaman mutluluk ve memnuniyetleri artar.	Emir/Komuta	Süreklilik
	Otelin kâr edebilmesi ve ayakta kalması yönetimin dahil hepimizin ortak hizmet kalitesi ve misafirlere sunduğumuz önerilere güven verebilme çabasıyla gerçekleşebilir. Otelin devamlılığı müşterilerin memnun olmasına bağlıdır. Buda yönetim ve bizlerin birlikte çalışmasına ve kararların doğru alınması sayesinde gerçekleşebilir.	Kârlılık	

Katılımcılardan (n=16) elde edilen verilere göre; otel işletmelerinde lider ve yönetimin almış olduğu kararlar ve otel çalışanlarıyla birlikte hareket etmelerinin hizmet kalitesini etkilediği görülmüştür. Yönetim tarafından alınan kararların personeli etkilediği, personel tarafından otel

misafirleriyle kurulan iletişimin ve sunulan önerilerin önemli olduğu ve bu durumun müşteri memnuniyetine yansıdığı, doğal olarak da işletme kârlılığını etkilediği tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde liderin kişilik özellikleri, adalet duygusu, karizma, yönetim anlayışı ve iletişim kalitesinin personel üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Katılımcıların müşteri memnuniyetinde verilen yüksek kalitede hizmetin öneminden bahsettikleri ve otel personelinin kaliteli hizmet verebilmek konusunda en önemli etken olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar otel yönetimi, bağlılık, müşteri memnuniyeti, girişimcilik, işletme yönetimi, işletme fonksiyonları, süreklilik temalarıyla kodlanmıştır.

4.6. Verimlilik ve Hizmet Kalitesinin Otel İşletmelerinde Kârlılığa Yansımaya İlişkin Değerlendirmeler

Otel işletmelerinin kârlılığı, yönetimin başarı göstergelerinden biridir. Kâr; işletmelerin varlığını ve uzun süreli ekonomik faaliyetlerini sürdürebilmesi için hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda, otel işletmelerinde verimliliğin hizmet kalitesine, hizmet kalitesinin otel işletmelerinde kârlılığa yansımaları tespit etmek amacıyla “verimlilik ve hizmet kalitesi otel işletmelerinde kârlılığı nasıl etkilemektedir?” Sorusuna düşüncülerini bildirmeleri kendileri için ne ifade ettiğini açıklamaları istenmiştir ve katılımcıların vermiş oldukları cevaplar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo: 7. Verimlilik ve Hizmet Kalitesinin Otel İşletmelerinde Kârlılığa Etkisini Ölçmeye İlişkin Bulgular

Tanıtmaya Sorusu	Görüş (Doğrudan Alıntı)	Verilerin Kodlanması	Temaların Tanımlanması
Verimlilik ve hizmet kalitesi otel işletmelerinde kârlılığı nasıl etkilemektedir?	Yönetimin bize karşı tavır ve davranışları iş ortamında verimliliğimizi etkilemektedir. Verimli çalışma ortamının yaratılması mutlu ve huzurlu hizmet vermemizi sağlamaktadır. Bizim verimli olmamız hizmet kalitesini etkiler ve müşterileri memnun eder. Otelde memnun olan müşteri otele bir daha gelir veya başkalarına tavsiye eder buda otel kârlılığını ve yönetimin memnuniyetini artırır. Otel çalışanlarının ve otelin yarattığı imkânlarının misafirlere kaliteli hizmet vermeğe uygun olması gerekir. Kaliteli hizmet anlayışın otele her zaman kazandırır. Otel işletmelerin kârlılığı personelin sunduğu hizmetin kalitesiyle ve otelin imkânlarıyla doğrudan ilgilidir. Kalite memnuniyeti memnuniyet kârlılığı artırır. Yönetimin bizimle ve otel misafirleriyle kuracağı iyi iletişim müşteri memnuniyetin yansır çünkü hizmeti veren bizler ve otelin sunduğu kalitedir. Hem otelin hem bizim vereceğimiz iyi hizmet kârı beraberinde getirir. Otelin kâra geçmesi ancak yönetim dahil herkesin birlikte müşteriyi memnun etmek için belirlenen amaçlara uygun hareket etmesiyle mümkündür. Ayriyeten müşteri memnuniyeti otelin piyasadaki imajını yükseltir.. Kaliteli hizmet ve verimli çalışma kârlılığı artırır. Bunu için yönetim ve personelin birlikte hareket etmesi gerekir. Hızlı ve gecikmeden verilen hizmetler otelin masraflarını ve fireleri azaltır. Otelde harcamasını oluşturan ürünlerin doğru kullanılması personelin bilinçli ve kötü niyetli olmamasına bağlıdır. Verimli çalışan otelin kârını artırır. İşletmemizdeki sıcak, dost ilişkiler, yol gösteren ve güvenilir yönetim verimliliğimizi arttırmaktadır. Buda müşteri memnuniyetini beraberinde getirir. Müşteri memnuniyeti kârlılığı artırır. Birbiriyle bağlantılıdır.	Müşteri Memnuniyeti	Kârlılık
		Hizmet Kalitesi	Örgütsel İletişim
		Amaçlar	Toplam Kalite Yönetimi
		İletişim	Takım Çalışması
		Hizmet Süresi	Verimlilik
		Hizmet	
		İş İlişkisi	Aidiyet Hissi
		Zamanlama	Güven

	Otel misafirlerine verilen hizmetlerin tam ve eksiksiz zamanında verilebilmesi, hizmet kalitesinin günlük değil sürekli olması ve misafirlerin beklentilerinin karşılanması, otele olan güveni ve otel kârlılığını artırır.		
--	---	--	--

Otel işletmelerinde yönetimin çalışanlara karşı tavır ve davranışlarıyla iletişim kalitesinin personelin verimliliği etkilediği, verimli çalışmanın ve yönetim tarafından alınan kararların hizmet kalitesine etki ettiği tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde verilen kaliteli hizmetin otel misafirlerinin memnuniyetini etkilediği bu durumun otelin kârlılığıyla bağlantılı olduğu vurgulanmıştır. Ayrıyeten çalışanlarla (n=16) yapılan görüşmelerde otel misafirlerine verilen hizmetin zamanında sağlanmasının otele olan güveni arttıracığı, hizmet kalitesinin otel işletmelerinin devamlılığı ve imajı için önemli olduğu, verilen hizmet kalitesinin değişkenlik göstermeden sürekliliğinin sağlanması ve otelin çekiciliğini arttıracığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler, karlılık, örgütsel iletişim, toplam kalite yönetimi, takım çalışması, verimlilik ve aidiyet hissi, güven temalarıyla kodlanmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm girişimcileri otel yatırımı kararı alırken, en yüksek oranda kâr elde edebilme amaç ve hedefiyle hareket etmelerine rağmen, otellerinde çalışan personelin verimliliğini en çok etkileyen sebeplerden birisi olan birlikte çalışmak zorunda kaldıkları yönetici seçiminde sadece kendi fikirlerini gerçekleştirmeleri ve personelin nasıl bir lider istediklerini dikkate almamaları büyük bir sorun olarak görülebilir. Otel sahiplerinin, otellerini ve çalışan personeli yönetecek lider pozisyonundaki kişilerin seçimini yaparken, çalışan personelin nasıl bir liderle çalışmak istediklerine ilişkin düşünce ve fikirlerine yer vermedikleri, seçim kararlarını kendi beklenti ve istekleri doğrultusunda aldıkları görülmüştür. Bu çalışmada, otellerini yönetecek lider konumunda kişilerin seçiminde otellerinde çalışan personelin zihinlerindeki örtük lider tipinin belirlenmesine yönelik bir çalışma yapılmadığı ve personelin göreve getirilen liderlerle çalışmak zorunda bırakıldıkları görülmüştür.

Otel sahipleri tarafından personelin zihinlerindeki örtük lider tipiyle çalışma imkânının sağlanması durumunda verimliliğin, hizmet kalitesinin yükseleceğini ve müşteri memnuniyetinin artacağını bu durumun da kârlılığı olumlu etkileyeceği söylemek mümkündür. Çalışmadan elde edilen sonuçlar bunu destekler niteliktedir.

Otel işletmelerinin öncelikli hedefi, para kazanmada önemli bir sistem olan verimliliği en üst seviyeye çıkarmaktır. Çağdaş yönetim anlayışında çalışanların verimliliğini yükseltmek, ürün ve hizmet sunmayı sürekli hale getirmektedir. İşletmelerin çalışanların verimliliğini yükseltmesi amaçları içinde yer almalıdır ve bu anlayışın otel işletmelerinde uygulanabilmesi lider ve yöneticilerin sorumluluğundadır.

Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetin sayısını arttırmak, kayıpları en aza indirmek ve gecikmeleri ortadan kaldırmakta en önemli unsurlardan birisi de çalışanların verimliliğidir. Yapılan bu çalışmada yönetimin aldığı kararların otelde çalışan personelin verimliliğini etkilediği tespiti yapılmıştır. Otel işletmelerinde verimlilik ve etkinliğin artırılması için yönetim ve çalışan personelin etkin iletişim sorunlarının ortadan kaldırılması gerekir.

Hizmet kalitesi müşteri memnuniyetini sağlayan faktörler üzerinde önemli bir yere sahiptir. Yoğun emeğin sarf edildiği otel işletmelerinde hizmetin kalitesi çalışanlarla doğrudan ilgilidir. Bu bağlamda mülakatlarda elde edilen verilerin bir diğeri çalışanların kendi hizmet performanslarının otel misafirlerinin memnuniyetine nasıl yansıdığını araştırmak olmuştur. Elde edilen verilerde otel işletmelerinin hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediği görülmüştür. Ayrıca müşteri memnuniyetinin kârlılığı etkilediği daha önce yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları otel işletmeleri açısından diğer sektörlerde yapılan çalışmaları destekler niteliktedir. Otel işletmelerinde çalışanlar ile yönetim ve otel misafirleri yoğun iletişim ve etkileşim içindedir. Dolayısıyla, çalışanların moral ve motivasyonları ile hizmet sunma istekleri otel

misafirlerinin memnuniyetine etki etmektedir. Çıkan sonuçlar doğrultusunda; otel sahiplerine konuyla ilgili önerilerde bulunmak yararlı olacaktır.

Otel işletmeleri büyük yatırımlar gerektiren hizmet işletmeleridir. İşletme sahipleri koymuş oldukları sermayenin korunması ve kazanç elde edebilmek için insani ilişkileri güçlü, konusunda bilgili ve deneyimli, idari işleri yürütebilecek, çalışan personelle doğru bir üslupla iletişim kurabilen, karar verme konusunda hızlı ve etkili olan, kendini işine adanmış, profesyonel hizmet anlayışını benimsemiş, insani temaslarda sıkıntı yaşamayan ve yaşatmayan yönetici seçmelidirler.

Oteli yönetecek liderde; lidere bağlı olan ekibi teşvik eden, işletmeyi birlik içinde tutan, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için liderlik vasıflarını taşıyan özellikler olmalıdır. Otel sahipleri tarafından personelin zihinlerindeki örtük lider tipiyle çalışma imkânının sağlanması durumunda hizmet kalitesinin yükseleceğini, müşteri memnuniyetinin ve verimliliğin artacağını bu durumun da kârlılığı olumlu etkileyeceği söylemek mümkündür. Yöneticilerle personelin etkileşim kalitesinin yüksek olmasının otellerin hizmet faaliyetlerini olumlu etkilediği görülmüştür.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da sınırlılıklar vardır. Öncelikle, araştırma veri toplanan illerle sınırlıdır. Araştırmada ele alınan değişkenler (verimlilik, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, kârlılık) uygulamada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır. Ayrıca çalışmanın örnekleme zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeniyle 12 otel sahibi ve 16 otel çalışanından oluşmaktadır. Sonraki çalışmalarda genellenebilirliğin daha geçerli olabilmesi amacıyla örneklemin daha geniş tutulması ve çalışmanın farklı hizmet sektörü alanlarında da yapılması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Aksu, M., Korkmaz, H. & Sünnetçioğlu, S. (2016). “Yiyecek ve İçecek İşletmelerindeki Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerinde Etkisi: Bozcaadada DINESERV Modeliyle Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19 (35): 1-18.

Ampala, C. & Choocharukul, K. (2019). “Perceived Service Quality and Commuter Segmentation of Informal Public Transport Service in Bangkok, Thailand”, Engineering Journal, 23(6): 1-18.

Aydın, Ş., Duygu E. D. & Çontu, M. (2020). “Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşe Adanmışlık Düzeyleri Üzerine Etkisi”, Tourism and Recreation, 2(1): 64-75.

Başkan, K. (2020). “Otel İşletmelerinde Liderlik Özellikleri, Örgütsel Uсталık ve Örgütsel Performans İlişkisi”, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Bayram, M. (2018). “Otel Konuk Memnuniyetini Etkileyen Unsurlar”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 15(2): 352-369.

Bechhofer, F. & Paterson, L. (2000). Principles of research design in the social sciences, Routledge, Taylor & Francis, Psychology Press, London.

Choi, T. Y. & Chu, R. (2001). “Determinants Of Hotel Guests’ Satisfaction and Repeat Patronagen In The Hong Kong Hotel Industry”, International Journal Of Hospitality Management, 20(3): 277-297.

Civelek, C., Dalgın, T. & Çeken, H. (2014). “Agro-Turizm ve Kırsal Kalkınma İlişkisi: Muğla Yöresindeki Agro-Turizm Alanlarında Bir Araştırma”, Turizm Akademik Dergisi, 1 (1): 19-40.

Çeken, H. (2004). “Küreselleşme Eğilimlerinin Uluslararası Turizm Hareketlerine Etkisi ve Türkiye”, Muğla üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(12): 1-11.

Çekmeceliöğlü, H. G. (2014). “Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (28): 21-34.

- Daft, R. L. & Marcic, D. (2016). *Understanding management*, Nelson Education, U.S.A.
- Davras, Ö. & Bilgiç, Y.M. (2019). “Otel İşletmeleri Departman Performanslarının Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri: 5 Yıldızlı Bir Otelde Uygulama”, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(4): 1091-1105.
- Demireli, C. & Bayraktar, U. (2014). “Hizmet Kalitesi ve Hizmet Değerinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Demiryolu Taşımacılığında Bir Uygulama”, *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 13(4): 919-937.
- Doğanay, A. & Şen, E. (2007). “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12): 324-348.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). “From Ideal to Real: A Longitudinal Study of The Role of Implicit Leadership Theories on Leader–Member Exchanges and Employee Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, (90)4: 659–676.
- Ertürk, M. (2000). “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, 3. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Gürcüoğlu, D.Y. (2017). “Otel İşletmelerinde Kurumsal İletişimin Rolü Üzerine Üst Düzey Yöneticilerle Bir Algı Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Holston-Okae, & Bettye L. (2018). “The Effect of Employee Turnover in the Hospitality Industry: Quantitative Correlational Study”, *International Journal of Learning and Development*, 8(1): 156-183.
- İpekçi, S. (2019). “Örtük Liderliğin İş Memnuniyetine Etkisi ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü”, Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Kaya, İ. (2009). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Durumsal Liderlik Stilllerinin Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik Düzeylerinin Yordama Gücü”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Khuong, M.N. & Linh, U.D.T. (2020). “Influence of Work-Related Stress on Employee Motivation, Job Satisfaction and Employee Loyalty in Hospitality Industry”, *Management Science Letters*, 10(14): 3279-3290.
- Ko, C-H. (2020). “Exploring Hotel Employee’s Work Stress by Individual Characteristics”, *Open Access Library Journal*, 7(1): 1-16.
- Koommoo-Welch, P. (2008). *Implicit Leadership Theories: Perceptions of Charisma, People, and Performance*, North Carolina State University, North Caroline.
- Korkmaz, M. (2005). “Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43): 401-422.
- Lee, Y., Wang, Y., Chien, C., Wu, C., Lu, S. & Tsai, S. (2016). “Applying Revised Gap Analysis Model in Measuring Hotel Service”, *Quality Springer Plus* 5(1191): 1-14.
- Luthans, K. (2000). “Recognition: A Powerful, But Often Overlooked, Leadership Tool To Improve Employee Performance”, *Journal of Leadership Studies*, 7(1): 31-39.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2015). *Nitel Neri Analizi*, (Çev. Ed Sadegül Akbaba Altun ve Ali Ersoy), Pegem Akademi, Ankara.
- Motroi A., (2018). “İmalat İşletmelerinde Veri Zarflama Analizi ile Verimlilik Ölçümü”, *Bankacılık ve Finansal Araştırmalar Dergisi*, 5(1): 28-39.

- Nonkoo, R., Teeroovengadum V., Thomas, P. & Leonard, L. (2017). "Integrating Service Quality As A Second Order Factor In A Customer Satisfaction And Loyalty Model", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12): 2978-3005.
- Octabriyantiningtyas, D., Suryani, E. & Jatmiko, A.R. (2019). "Modeling Customer Satisfaction with the Service Quality of E-Money in Increasing Profit of PT. Telekomunikasi Indonesia", *Procedia Computer Science*, (161): 943-950.
- O’Gorman, K. D. (2008). *The Essence of Hospitality from the Texts of Classical Antiquity*, Doctor of Philosophy in the Department of Hospitality and Tourism Management at The University of Strathclyde, Glasgow.
- Olçay, A. & Çelik, Z. (2010), "Turizm ve Otel İşletmeciliği Programında Öğrenim Gören Öğrencilerin Otelcilik Mesleğine İlişkin Algıları", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2): 279-301.
- Özer, Ö. & Günaydın, Y. (2010). "Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkisi: Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 11 (2): 127-154.
- Öztürk, Y. & Seyhan, K. (2005), "Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 121-140.
- Pradeep, D. D. & Prabhu, N. R. V. (2011). "The Relationship Between Effective Leadership and Employee Performance", *Journal of Advancements in Information Technology*, 20(1): 198-207.
- Pekyaman, A. & Baydeniz, E. (2020). "Hizmet Kalitesinin Önem Performans Analizi İle Ölçülmesi: Afyonkarahisar İli Beş Yıldızlı Termal Otel Örneği", *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 173-199.
- Qui, S., Alizadeh, A., Dooley, L.M. & Zhang, R. (2019). "The Effect of Authentic Leadership On Trust in Leaders, Organizational Citizenship Behavior and Service Quality in the Chinese Hospitality Industry", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (40): 77-87.
- Sharifirad, M. S., Mortazavi, S., Rahimnia, F. & Farahi, M. M. (2017). "Implicit Leadership Theories: A Qualitative Study In An Iranian Organization", *Iranian Journal of Management Studies*, 10(1): 1-29.
- Singh, K. (2015). "Leadership Style and Employee Productivity: A Case Study of Indian Banking Organizations", *Journal of Knowledge Globalization*, 8(2): 1-23.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. & Çiftçi, M. (2010). "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11): 101-122.
- Temizel, G. & Garda, B. (2017). "Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Kavramı ve Hizmet Kalitesinin Ölçülmesinde Kullanılan Modeller", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (14): 161-171.
- Yang, J., Zhang, Z. X. & Tsui, A. S. (2010). "Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects", *Journal of Management Studies*, 47(4): 654-678.
- Yamaç, S. S. (2020). "Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Denizli Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Çalışma", *Yüksek Lisans Dönem Projesi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli*.

Yakartepe, E.Ç. & Binan, C. (2011). "İstanbul'un Modernleşme Dönemi Otelleri (1840-1914)", *Megaron*, 6 (2): 79-94.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, 9. Genişletilmiş Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara.