T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



YÖNETİCİLERDE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN LİDERLİK İÇİN YETERLİĞİ: İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

SEROL KARALAR

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. DERMAN KÜÇÜKALTAN

EDİRNE 2010

ÖZET

Tezin Adı : Yöneticilerde Demografik Özelliklerin Liderlik İçin Yeterliği: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma

Hazırlayan : Serol KARALAR

Artan rekabetin her geçen gün işletmeleri farklı stratejiler belirlemeye ittiği günümüz küresel dünyasında, etkili ve sorun çözücü yöneticilere sahip olmak işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır. Nitekim yöneticiler; işletme kaynaklarını kullanarak ya da kaynak yaratarak işletme amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli tedbirleri önceden alan ya da gerektiğinde anında strateji geliştiren ve uygulayan kişilerdir.

Liderlik kavramı ise yönetim biliminin en çok incelenen konularının başında gelmektedir. Liderlik sadece biçimsel örgüt yapısı ile ilgili bir olgu olmayıp; belirli bir grubun, belirli amaçlar için, belirli bir kişinin arkasından gitmesi ile birlikte ortaya çıkan bir süreçtir. Etkili liderlik, yoğun rekabet ortamı içerisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin de ihtiyaç duydukları bir kavram haline gelmiştir.

Liderlik kavramı birçok faktörden etkilenmektedir. Liderliği etkileyen faktörlerin en başında demografik özellikler gelmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı; yöneticilerin sahip oldukları demografik özelliklerin, benimsenen liderlik tarzlarını ne yönde etkilediğini belirlemektir.

Çalışmanın ilk bölümünde yönetim ve yönetici kavramlarından bahsedilmiş, ikinci bölümünde liderlik kavramı ve kapsamı irdelenmiş, son olarak da üçüncü bölümde İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan genel müdürler ve departman müdürlerinin demografik özellikleri ile geliştirdikleri liderlik tarzları arasındaki ilişki, yapılan analizler sonucunda ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetici, Liderlik, Lider, Demografi, Otel.

ABSTRACT

Thesis Name : Sufficiency of Managers' Demographic Characteristics For Leadership: A Research On The Five Star Hotels In Istanbul

Prepared by : Serol KARALAR

In a global world where the increasing competition pushes enterprises to determine various strategies more and more, effective managers with problem solving skills provide major benefits for those enterprises. In fact managers are individuals who take steps in advance or evolve strategies and implement them immediately in case of necessity in order to fulfill purposes by using organization sources or creating new ones.

The notion of leadership is one of the most analyzed notions on the management science. Leadership is not only a fact about formal organizational structure; it is also a process on which a specific individual is followed by a specific group for particular purposes. Effective leadership has become a notion that is needed by hotels which function in a competition-intensive sector.

The notion of leadership is affected by many factors. Demographic characteristics are one of the factors which affect leadership most. In this context the purpose of this study is to determine how managers' demographic characteristics affect the adopted leadership styles.

In the first part of this study; the notions of management and manager are mentioned. In the second part, the notion of leadership and its scope are explicated. Finally in the third part; relationship between demographic characteristics and leadership styles of general managers and departmant managers who work in five star hotels of Istanbul, is displayed as a result of the analysis done.

Key Words: Management, Manager, Leadership, Leader, Demography, Hotel.

ÖN SÖZ

Tez konumun belirlenmesinden, çalışmamın sona erdiği bu aşamaya kadar ve akademik çalışmalarımda bana vermiş olduğu destek ve yardımları ile her zaman paylaştığı bilgi ve tecrübelerinden ötürü tez danışmanım, Dekanım ve Sayın Hocam Prof.Dr. Derman KÜÇÜKALTAN'a, çalışmam boyunca beni konuyla ilgili yönlendiren ve engin bilgilerini paylaşan Sayın Hocam Doç.Dr. Sinan ÜNSAR'a ve çalışmamın analiz kısmında büyük emeği geçen Sayın Hocam Yrd.Doç.Dr. Adil OĞUZHAN'a sabrı ve katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmama yaptıkları büyük katkılar ve verdikleri sonsuz destekten ötürü sevgili çalışma arkadaşlarım Öğr.Gör. Tülay DEMİRALAY, Arş.Gör. Esma TUNALI, Arş.Gör. Bilge ÇAVUŞGİL ve Arş.Gör. Gökçe TAVŞANCI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak da; tüm hayatım boyunca olduğu gibi bu çalışma süresince de maddi ve manevi yanımda olan; sevgi, ilgi ve desteklerini esirgemeyen sevgili annem Fatma ve babam Muharrem KARALAR ile ailemin geri kalan fertlerine sonsuz teşekkür ederim.

Edirne, Temmuz 2010

Serol KARALAR

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖN SÖZ iii
İÇİNDEKİLER iv
TABLOLAR ix
ŞEKİLLER xii
KISALTMALAR xiii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
YÖNETİM ve YÖNETİCİ KAVRAMLARI

1.1. Yönetim Kavramı 3
1.2. Yönetim İşlevleri 6
1.2.1. Planlama 6
1.2.2. Örgütleme 9
1.2.3. Yöneltme (Yönlendirme) 11
1.2.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme) 13
1.2.5. Denetim (Kontrol) 15
1.2.6. Yönetimin Yeni İşlevleri 17
1.3. Yönetici Kavramı 18
1.3.1. Yönetici Tanımları 19
1.3.2. İyi Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler 20
1.3.3. Yönetim Kademelerine Göre Yönetici Çeşitleri 21
1.3.4. Yönetici Rolleri 22
1.3.5. Yönetsel Beceriler 23
1.4. Yönetim Yaklaşımları 24
1.4.1. Klasik (Geleneksel) Yönetim Yaklaşımı 26
1.4.1.1. Bilimsel Yönetim (Taylorizm) Yaklaşımı 27
1.4.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı 31
1.4.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı 33
1.4.2. Neo-klasik Yönetim (İnsan İlişkileri) Yaklaşımı 36

1.4.2.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı 37
1.4.2.2. Davranış Bilimleri Yaklaşımı 39
1.4.3. Modern Yönetim Yaklaşımları 42
1.4.3.1. Sistem Yaklaşımı 43
1.4.3.2. Durumsallık Yaklaşımı 46
1.4.3.3. Kantitatif (Nicel) Yaklaşım 47
1.4.3.3.1. Yönetim Bilimi Yaklaşımı 48
1.4.3.3.2. Faaliyet Yönetimi Yaklaşımı 48
1.5. Otel Kavramı ve Kapsamı 49
1.5.1. Otel Kavramı ve Özellikleri 50
1.5.2. Dünyada ve Türkiye'de Otelciliğin Tarihsel Gelişimi 55
1.5.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması 56
1.5.4. Otel Yönetimi 57
1.5.5. Otel İşletmelerinde Yönetim İşlevleri 59
1.5.5.1. Otel İşletmelerinde Planlama 59
1.5.5.2. Otel İşletmelerinde Örgütleme 60
1.5.5.3. Otel İşletmelerinde Yöneltme 61
1.5.5.4. Otel İşletmelerinde Koordinasyon 62
1.5.5.5. Otel İşletmelerinde Denetim 63
1.5.6. Otel İşletmelerinde Yönetim Yaklaşımları 63
1.5.7. Otel Yöneticileri ve Özellikleri 65

İKİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

2.1. Liderlik Kavramı 68
2.2. Başarılı Liderlerin İşlevleri ve Genel Özellikleri 72
2.3. Liderlik ve Güç 75
2.4. Liderlik Seviyeleri 78
2.4.1. Takım Liderliği 78
2.4.2. Faaliyet Liderliği 79
2.4.3. Stratejik Liderlik 79
2.5. Liderlik Yaklaşımları 80
2.5.1. Özellikler Yaklaşımı 81
2.5.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı 83

2.5.2.1. Iowa State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 83
2.5.2.1.1. Otoriter Liderlik 85
2.5.2.1.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik 86
2.5.2.1.3. Tam Serbestlik Tanıyan (İzin Verici) Liderlik 88
2.5.2.1.4. Iowa State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarının Sonuçları 89
2.5.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları 90
2.5.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları 92
2.5.2.4. Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmalarının Benzer Yönleri 93
2.5.2.5. Blake ve Mouton'ın Liderlik Matrisi 94
2.5.2.6. Davranışsal Liderlik Yaklaşımının Bulguları ve Sınırlılıkları 96
2.5.3. Durumsallık Yaklaşımı 96
2.5.3.1. Tannenbaum-Schmidt Liderlik Davranışı Süreci Modeli 97
2.5.3.2. Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli 99
2.5.3.3. House'un Amaç-Yol Modeli 100
2.5.3.4. Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Modeli 102
2.5.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Modeli 104
2.5.3.6. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli 105
2.5.4. Modern Liderlik Yaklaşımları 106
2.6. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklar 108
2.7. Otel İşletmelerinde Liderlik 111
2.8. Liderlik ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişki 112

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERDE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN LİDERLİK İÇİN YETERLİĞİ: İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Modeli 114
3.2. Evren ve Örneklem 115
3.3. Verilerin Toplanması 116
3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması 117
3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri 117
3.4.2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri 119
3.4.3. İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticilerin

Liderlik Davranışlarına İlişkin Betimsel İstatistikler 130
3.5. Güvenilirlik ve Faktör Analizi 133
3.5.1. Güvenilirlik 133
3.5.2. Faktör Analizi 134
3.6. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Liderlik Tarzlarının Geliştirilmesine İlişkin Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farkla İlgili Bulgular 138
3.6.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 139
3.6.2. Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 140
3.6.3. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 142
3.6.4. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 143
3.6.5. Yöneticilerin Gelir Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 145
3.6.6. Yöneticilerin Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulundukları Yere Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 147
3.6.7. Yöneticilerin Kardeş Sayılarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 149
3.6.8. Yöneticilerin Babalarının Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 151
3.6.9. Yöneticilerin Annelerinin Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 152
3.6.10. Yöneticilerin Tam Zamanlı İş Deneyimi Sürelerine Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 154
3.6.11. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Otel İşletmelerindeki İş Deneyimi Sürelerine Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 155
3.6.12. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Otel İşletmelerindeki Çalışma Pozisyonlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 157
3.6.13. Yöneticilerin Turistik Özelliği Olan Bir Yerde Büyüme Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 159

3.6.14.Yöneticilerin Ebeveynlerinin Turizm Sektöründe Çalışma Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 161

3.6.15.Yöneticilerin Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 162

3.6.16.Yöneticilerin Liderlik ile İlgili Bir Eğitime Katılma Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler 164

SONUÇ VE ÖNERİLER 166

KAYNAKÇA 170

EKLER 187

TABLOLAR

Sayfa No

Tablo 1.1. Etkili Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler 20
Tablo 1.2. Yönetim Kademelerine Göre Yöneticilerde Bulunması Gereken Beceriler 24
Tablo 1.3. Taylor ve Fayol'un Yaklaşımlarının Karşılaştırılması 32
Tablo 1.4. İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Davranış Bilimi Yaklaşımı Arasındaki Farklar 42
Tablo 1.5. Otel Yönetiminin Temel Bileşenleri 57
Tablo 2.1. Başarılı Liderlerin Genel Özellikleri 74
Tablo 2.2. Güç Türleri 76
Tablo 2.3. Güç Türleri ve Kaynakları 77
Tablo 2.4. Ohio State Üniversitesi Tarafından Geliştirilen Liderlik Durumları 91
Tablo 2.5. Modern Liderlik Modelleri 106
Tablo 2.6. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklar 109
Tablo 2.7. Bennis ve Nanus'un 21. Yüzyıl Liderlik Modeli 110
Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 119
Tablo 3.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı 120
Tablo 3.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 120
Tablo 3.4. Katılımcıların Bakmakla Yükümlü Oldukları Çocuk Sayısına Göre Dağılımı 121
Tablo 3.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı 121
Tablo 3.6. Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı 122
Tablo 3.7. Katılımcıların Yetişme Çağlarında (7–18 yaş arası) En Uzun Süre Bulundukları Yerlere Göre Dağılımı 122
Tablo 3.8. Katılımcıların Turistik Özelliği Olan Bir Yerde Büyümelerine Göre Dağılımı 123
Tablo 3.9. Katılımcıların Kardeş Sayılarına (Kendileri Dahil) Göre Dağılımı 123
Tablo 3.10. Katılımcıların Babalarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı 124
Tablo 3.11. Katılımcıların Annelerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı 124
Tablo 3.12. Katılımcıların Ebeveynlerinin Turizm Sektöründe Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı 125
Tablo 3.13. Katılımcıların Tam Zamanlı İş Deneyimi Sürelerine Göre Dağılımı 125

Tablo 3.14. Katılımcıların Görev Yaptıkları İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 126
Tablo 3.15. Katılımcıların Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılımı 126
Tablo 3.16. Katılımcıların Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumları Dağılımı 127
Tablo 3.17. Katılımcıların Aldıkları Turizm ve Otelcilik Eğitimi Seviyelerine Göre Dağılımı 127
Tablo 3.18. Katılımcıların Liderlik Üzerine Bir Eğitime Katılma Durumlarına Göre Dağılımı 128
Tablo 3.19. Katılımcıların Almanca Bilme Seviyesi Dağılımı 128
Tablo 3.20. Katılımcıların Fransızca Bilme Seviyesi Dağılımı 129
Tablo 3.21. Katılımcıların İngilizce Bilme Seviyesi Dağılımı 129
Tablo 3.22. Katılımcıların Diğer Dilleri Bilme Seviyesi Dağılımı 130
Tablo 3.23. İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri 131
Tablo 3.24. Faktör Analizi Sonuçları 136
Tablo 3.25. Faktör Analizi Matrisi 137
Tablo 3.26. Anket Sorularının Alt Boyutlarına Göre Dağılımı 138
Tablo 3.27. Kolmogorov-Smirnov Testi 139
Tablo 3.28. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları 139
Tablo 3.29. Yaş Gruplarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları 141
Tablo 3.30. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları 142
Tablo 3.31. Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 143
Tablo 3.32. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları 145
Tablo 3.33. Gelir Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 146
Tablo 3.34. Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunulan Yere Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 147
Tablo 3.35. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları 149
Tablo 3.36. Kardeş Sayılarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 150

Tablo 3.37. Babaların Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 151

Tablo 3.38. Annelerin Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 153

Tablo 3.39. Tam Zamanlı İş Deneyimi Sürelerine Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 154

Tablo 3.40. Görev Yapılan Otel İşletmelerindeki İş Deneyimi Sürelerine Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 156

Tablo 3.41. Görev Yapılan Otel İşletmelerindeki Çalışma Pozisyonlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 158

Tablo 3.42. Turistik Özelliği Olan Bir Yerde Büyüme Durumlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları 160

Tablo 3.43. Ebeveynlerin Turizm Sektöründe Çalışma Durumlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları 161

Tablo 3.44. Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları 163

Tablo 3.45. Liderlik ile İlgili Bir Eğitime Katılma Durumlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları……164

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 1.1. Yönetim Süreci 5

Şekil 1.2. Planlama Süreci 6

Şekil 1.3. Örgütleme Süreci 10

Şekil 1.4. Denetim Süreci 16

Şekil 1.5. Zamanlama Açısından Temel Denetim Türleri 17

Şekil 1.6. İlkçağ'da Yönetim 25

Şekil 1.7. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 39

Şekil 1.8. Açık Bir Sistem Olarak Örgüt 44

Şekil 1.9. Otel Yönetim Modeli 58

Şekil 2.1. Liderliğin Farklı Tanımları 71

Şekil 2.2. Liderlik Tarzı Modeli 88

Şekil 2.3. Blake ve Mouton Liderlik Matrisi 95

Şekil 2.4. Tannenbaum-Schmidt Liderlik Davranışı Süreci 97

Şekil 2.5. Fiedler'in Durumsallık Modeli 99

Şekil 2.6. House'un Amaç-Yol Modeli 101

Şekil 2.7. Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Modeli 103

Şekil 2.8. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Modeli……104

Şekil 2.9. Lider Yöneticiler……..…….109

KISALTMALAR

CEO	: Chief Executive Officer
CPM	: Critical Path Method
IQ	: Intelligence Quotient
LPC	: Least Preferred Coworker
M.Ö.	: Milattan Önce
M.S.	: Milattan Sonra
No	: Number
p.	: page
PERT	: Program Evaluation and Review Technique
s.	: sayfa
UK	: United Kingdom
USA	: United States of America
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
VYJ	: Vroom-Yetton-Jago

GİRİŞ

Hızla küreselleşen günümüz dünyasında işletmeler gerek küresel gerekse de ulusal piyasalarda çok yoğun bir rekabetle karşı karşıya gelmektedirler. Yaşanan bu rekabet işletmeleri, performanslarını geliştirmeleri ve pazarda daha etkin olmaları yönünde zorlamaktadır. Bu rekabete dayanamayan işletmeler rakip işletmelerin gölgesinde kalmaktadırlar. Rakiplerinden önde yer almak isteyen işletmeler, değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine kısa bir süre içerisinde ve doğru bir biçimde cevap verebilmelidirler. Bu da işletmenin amaç ve hedeflerine uygun, etkin bir yönetim anlayışı ve yetkin yöneticilerle mümkün olmaktadır.

Konu veya alanlarında yetkin yöneticilere sahip işletmeler rakiplerine karşı avantajlı durumdadırlar. Günümüz dünyasında lider yöneticiler önem kazanmaktadır. Liderlik, yöneticilerde bulunması gereken özelliklerden biridir. Lider yöneticiler, çalışanlar tarafından takip edilen hatta özenilen yönetici konumundadır. Sahip oldukları kişilik özellikleri ve sosyal statüleri lider yöneticileri sürekli izlenir kılmaktadır.

Günümüz örgütlerinde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum gibi demografik faktörlerin incelenmesi yöneticilerin liderlik için yeterli olup olmadığı tartışmalarına yeni bir boyut kazandırmıştır. Yöneticilerin demografik özellikleri örgüt kültürünü, örgütsel performansı ve örgüt içindeki güç dağılımlarını etkileyebilmektedir. Bunun yanında genç veya yaşlı, üniversite mezunu veya daha düşük seviye eğitimli, kadın veya erkek, evli veya bekar, örgütte uzun yıllardır çalışan veya kısa süredir çalışan yöneticilerin hangilerinin liderlik için daha yeterli oldukları veya bu demografik özelliklerden hangilerinin liderlik için daha gerekli olduğu sorularına yanıtlar aranmalıdır.

İşletmeler amaç ve hedeflerine uygun çalışabilmek için işgörenler ve yöneticileri aynı örgüt yapısı, kültürü çerçevesinde bir araya getirebilmelidirler. Farklı özelliklere sahip çok sayıda çalışanın aynı amaç ve hedefler altında toplanabilmesi için

işletmelerin, farklılıkları avantaja dönüştürmeleri gerekmektedir. Bu da demografik özelliklerin iyi bir şekilde analiz edilmesiyle mümkün olabilmektedir.

Her yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olması beklenemez. Lider yöneticiler işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli faktörlerdendir. Yöneticilerin demografik özelliklerinin liderlik için yeterli olup olmadığının araştırılması bu yüzden önem taşımaktadır. Lider yöneticilerin genelde hangi demografik özellikleri taşıdıkları, yöneticilerin lider olabilmeleri için hangi demografik özellikleri kendilerinde bulundurmaları gerektiği veya bu özelliklerin hangilerinin sonradan değişebileceği konuları incelenmesi gereken konulardır.

"Yöneticilerde Demografik Özelliklerin Liderlik İçin Yeterliği: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma" isimli bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde yönetim ve yönetici kavramları açıklanmış, yönetim yaklaşımlarından bahsedilmiş ve otel işletmelerinin tanımı yapılarak bu işletmelerde yönetim ve yönetici kavramları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; liderlik kavramı ve kapsamı, liderler ile yöneticiler arasındaki farklar, otel işletmelerinde liderlik ve liderlik ile demografik özellikler arasındaki ilişki irdelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise; yöneticilerde demografik özelliklerin liderlik tarzları ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan genel müdürler ve departman müdürleri örnek olarak alınmış ve bu amaca yönelik olarak uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler analiz edilip yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

Çalışmanın temel araştırma konularını oluşturmaları bakımından yönetim ve yönetici kavramları ile bu kavramların kapsamları birinci bölümde incelenmesi gereken başlıkları oluşturmaktadır.

1. YÖNETİM ve YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Yönetim kavramı, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana çeşitli alanlarda var olan ve belli bir dönemden sonra ise üzerinde yoğun bilimsel araştırmalar yapılan bir kavramdır. İyi özelliklerle donanmış yöneticiler üyesi bulundukları toplumlar ve örgütler için avantaj sağlayan unsurların en başında gelmektedirler.

1.1. Yönetim Kavramı

Doğuştan gelen sosyal varlık olma özelliğinden dolayı insanlar, tarihin başlangıcından beri bir arada yaşama gereksinimi duymuşlardır. Bu toplu yaşama içgüdüsü zamanla toplumların oluşmasına neden olmuştur. Meydana gelen toplumlarda sosyal tabakalar oluşmaya başlamış, bazı gruplar ayrıcalıklı hale gelmiş ve bireyler arasında sınıf farkı oluşmaya başlamıştır. Bireyler arasındaki eşitsizlik durumu sonradan karmaşa yaratmıştır. Yaşanan bu süreç sonucunda insanlar başkaları tarafından yönetilmeyi istemişlerdir ya da toplumda güçlü olan kişiler tarafından yönetilmek zorunda kalmışlardır. Önceleri sadece askeri anlamda var olmuş olsa da böylece yönetim kavramı oluşmuştur.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir (Mucuk, 2005: 128). Nitekim tarihçi Daniel A. Wren, yönetim düşüncesinin başlangıcını M.Ö. 5000'li yıllara kadar götürmektedir (Ertürk, 2008: 6). Kavram olarak çok uzun bir geçmişe sahip olmasına rağmen, yönetimin bilimsel anlamda ele alınması ve işletmelerle bağdaştırılması ancak sanayi devriminden sonra başlamıştır. Yönetim, birçok bilimadamının katkılarıyla bir bilim haline gelmiştir.

Yönetim kavramı ekonomistler, yönetim bilimciler ve toplumbilimciler başta olmak üzere psikoloji, hukuk ve muhasebe gibi sosyal bilimlerin çeşitli dallarıyla ilgilenen bilimadamları tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ekonomistlere göre yönetim; toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisidir (Can, 2005: 22). Ekonomistler yönetimi üretim için gerekli faktörlerden biri olarak ele almaktadırlar. Yönetim bilimciler yönetimin bir "otorite sistemi" olduğunu ifade etmektedirler. Bunlara göre örgüt; yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır (Genç, 2005: 17). Yöneticiler ve yönetilenler aralarındaki ast-üst ilişkisinden dolayı birbirleriyle yakından ilgilidirler.

Toplumbilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirmektedirler (Can, 2005: 22). Toplumbilimciler yönetimi, toplum içerisinde yer alan sınıflardan biri olarak varsaymakta ve bu sınıfa dahil olanların toplum içerisinde bir saygınlık kazandıklarını düşünmektedirler. Yine toplumsal açıdan bakıldığında yönetim; değerler, gelenekler ve inanışlar, ayrıca devlet ile ilgili ve siyasi sistemler içerisinde saklı bulunan sosyal bir işlevdir (Drucker, 1999: 25). Yönetim tarzları ve yöneticiler içinde bulundukları toplumları ve bu toplumların kültürlerini etkilemektedirler. Kuşkusuz, içerisinde bulunulan toplum da yönetim ve yöneticileri etki altında bırakmaktadır. Alman tarzı disipline dayalı yönetim ve Teori Z olarak isimlendirilen Japon yönetim tarzı bu etkileşime örnek olarak verilebilmektedir.

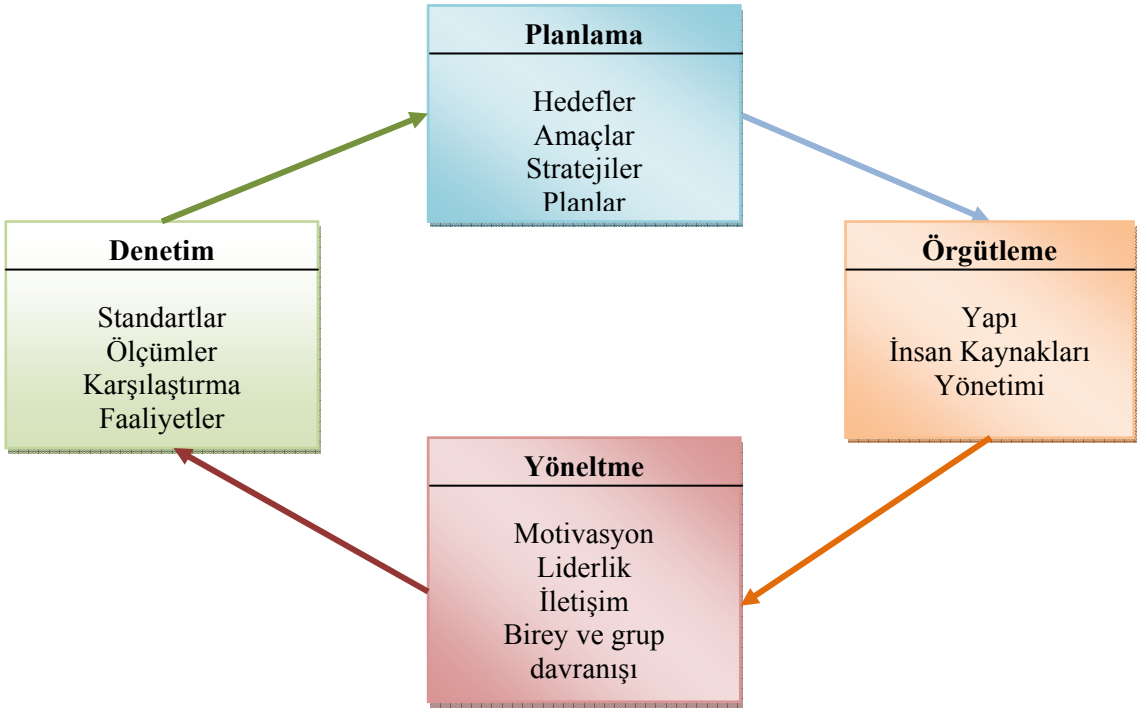
Yönetim bilimciler açısından yaklaşıldığında klasik bir tanımla yönetim, başkaları aracılığıyla işlerin yaptırılmasıdır (Williams, 2007: 450). Belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve bunların yanında zamanı da birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin tümüne yönetim denmektedir (Çetin, 2008: 13). Diğer bir tanıma göre yönetim; bireylerin gruplar halinde birlikte çalışarak daha önceden belirlenmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirmeye çabaladıkları bir çevrenin yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir (Koontz ve Weihrich, 2006: 5). Bütün olarak düşünüldüğünde ise yönetim; işgücünün yönlendirilmesinden ve örgütün amaç ve hedeflerinin karşılanıp

karşılanmadığından sorumlu insanlar grubu olarak tanımlanmaktadır (Lorenzana, 1998: 4).

Yapılan çok çeşitli tanımlara rağmen; tüm bilimadamları yönetim kavramının içerdiği belli başlı üç özellik üzerinde fikir birliği içerisindedirler (Certo, 2003: 7):

1. Yönetim, devamlı ve ilgili faaliyet dizileri veya sürecidir.
2. Yönetim, örgütsel amaçları içermekte ve bu amaçlara ulaşılması üzerine yoğunlaşmaktadır.
3. Yönetim, bu amaçlara bireyler ve diğer örgütsel kaynaklar yoluyla ulaşmaktadır.

Yapılan yönetim tanımlarından da anlaşılacağı üzere; yönetimin gerçekleşmesi için mutlaka birden fazla kişinin aynı amaçları gerçekleştirmek üzere bir arada olması gerekmektedir. Belli bir amacı gerçekleştirmek üzere toplanan bireylerin elde var olan üretim faktörlerini etkin ve verimli kullanma çabaları sonucunda yaşanan süreç, yönetim eylemini tanımlamaktadır. Bu süreçte yöneticiler değişen çevreyle de mücadele etmektedirler (Kreitner, 2006: 5).



Şekil 1.1. Yönetim Süreci

Kaynak: Robbins ve Coulter (2003): *Management,* 7th Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, p.498.

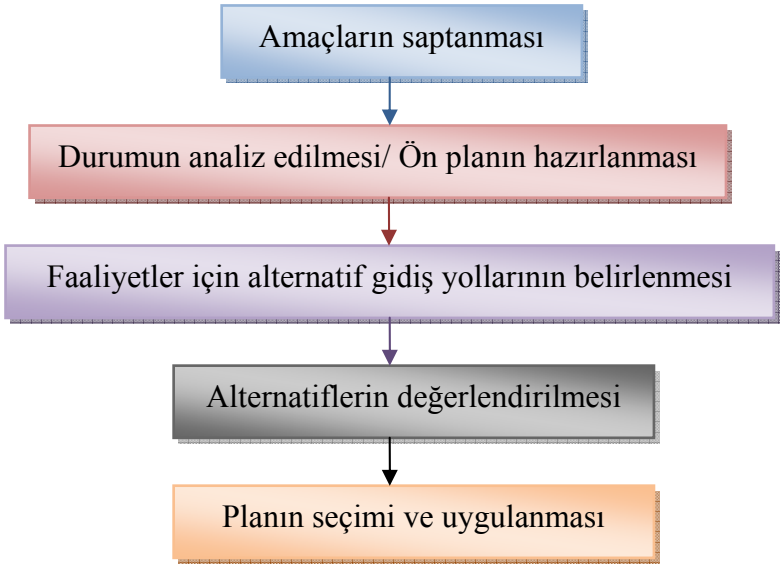
Kotter'e göre yönetim süreci planlama ve bütçeleme, örgütleme ve personel alımı ile kontrol etme ve sorun çözmeyi içermektedir (Nelson ve Quick, 2003: 392). Yönetim işlevlerinin her biri diğer işlevlerle ilgilidir. Bir işlev olmadan diğer işlevlerin doğru işlemeleri mümkün olmamaktadır.

1.2. Yönetim İşlevleri

Yönetim, işletme (veya örgüt) amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir (Mucuk, 2005: 129). Birçok yönetim tanımında yönetimin işlevleri planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim olarak sıralanmaktadır. Bu işlevlerin yanında koordinasyon da diğer işlevler arasındaki uyumu sağlaması açısından yönetim işlevleri arasında sayılmalıdır.

1.2.1. Planlama

Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade etmektedir (Koçel, 2007: 93). Bu sürecin çıktısı ise planlardır. Tanımda da bahsedildiği üzere planlama işlevi bir süreç olarak ele alınmalıdır.



Şekil 1.2. Planlama Süreci

Kaynak: Dessler (1998): *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century,* Prentice Hall, New Jersey, USA, p.146.

Öncelikle, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yöneticilerinin geleceğe yönelik hedef ve düşüncelerinin olması gerekmektedir. Bu aşama vizyon ve misyonun belirlendiği aşamadır. Saptanan amaçların örgüt içerisindeki tüm üyeler tarafından anlaşılabilecek seviyede açık ve kesin olması gerekmektedir. Amaç ve hedeflerin belirlenmesinin ardından işletmeyi amaçlara götürecek yol ve yöntemlerin belirlenmesi aşamasına geçilmektedir. Bu noktada yöneticiler, işletme için en uygun yöntemin ne olduğuna karar vermelidirler. Kararın alınmasında işletmenin elinde bulundurduğu kaynaklar büyük önem taşımaktadır. Çünkü seçilen yöntemin, amaçlara ulaşma yolunda işletmeyi zorlamaması gerekmektedir. Planların uygulamaya geçirilmelerinin ardından planın gidişatının, varsa sorunlarının yöneticiler tarafından denetlenmesi gerekmektedir. Bu sayede hataların gelecekte tekrarlanmaları önlenmiş olacaktır.

Planlar örgütlerin gelecekte neyi, ne zaman ve ne şekilde yapacaklarını, ileride hangi konumda olmak istediklerini ve bu konuma nasıl gelebileceklerini belirledikleri kararlardır. Örgütsel planlar kapsamlarına (stratejik ve uygulamalı), sürelerine (kısa, orta ve uzun vadeli), kullanım sıklıklarına (tek kullanımlı ve sürekli) ve şekillerine (betimleyici ve grafiksel) göre sınıflandırılabilmektedirler (Robbins ve Coulter, 2003: 180).

Stratejik planlar örgütün geleceğini şekillendiren ve tüm örgütü etkileyen temel planlardır. Uygulamalı (operasyonel) planlar ise örgütün daha alt kademeleri için gerekli prosedür ve işlemleri tanımlamaktadır (DuBrin, 2008: 114). Uzun vadeli planlar ileriki yılları hatta on yıldan fazla süreyi kapsayan, orta vadeli planlar uzun vadeli planlara göre daha geçici ve değişime daha uygun, kısa vadeli planlar ise 1 yıla kadar olan zaman süresini kapsayan planlardır (Griffin, 2006: 177-178). Sürekli planlar, her gereksinim duyulduğunda tekrarlayan biçimde kullanılan düzenlemelerdir. Bu kapsamdaki planlar; politikalar, prosedür ve yöntemler, kural ve düzenlemelerdir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 200). Tek kullanımlı planlar ise bütçe, üretim programı ve proje zaman çizelgesi gibi planları içermektedir (Byrnes, 2003: 87). Betimleyici planlar; kariyer planları gibi neyin, nasıl elde edileceğinin kelimelerle ifade

edildiği planlardır. Grafiksel planlar ise neye, nasıl ulaşılacağını tablo ve grafiklerle göstermektedir (Dessler, 1998: 145).

Düzenli uygulandığı takdirde planlama işlevi birçok fayda sağlamaktadır (Dessler, 1998: 145):

- Planlama, işletmenin yönünü bulmasını ve amaçların gerçekleştirilme çabasının elde edilmesini sağlamaktadır.
- Planlama, düzensiz karar almayı azaltmaktadır.
- Planlama, gelecekteki fırsat ve tehditleri ortaya koymaktadır.
- Planlama, denetimi kolaylaştırmaktadır.

Ayrıca planlama işlevi; yöneticilerin geleceği daha net görebilmelerini, sistematik düşünmeyi öğrenmelerini, değişikliklere karşı hazır olmalarını, kaynakları daha etkin ve verimli kullanmayı öğrenmelerini, zaman ve maliyet tasarrufu yapabilmelerini kısacası yöneticilik özelliklerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Bunların yanında planlama; önceden belirlenmiş plan ve politikalara uyulması halinde koordinasyon işlevinin de yerine getirilmesini sağlamaktadır.

Sağladığı faydalara rağmen planlama işlevi örgüt içerisinde bazı sorunların yaşanmasına da sebep olabilmektedir. Planlama işlevine getirilen eleştiriler şöyle sıralanmaktadır (Robbins ve Coulter, 2003: 188-189):

- Planlama, değişmezliğe yol açabilmektedir. Değişen çevre koşullarının farkında olmayan örgütler, daha önceden hazırlanan planlara uymaya devam etmeleri halinde, amaçların elde edilmesinde sorunlar yaşayacaklardır. Başarılı olmuş daha önceki planlar değişen çevre şartlarına uyumlu hale getirilmedikleri takdirde ve yöneticiler bu planlarla yeni başarılar elde etmek istediklerinde, kimi zaman beklenmedik sonuçlarla karşılaşabilmektedirler.
- Planlar, değişken bir çevre için geliştirilememektedir. Günümüz iş dünyası değişken ve tahmin edilmesi güçtür. Bu şartlar altında yönetim, esnek olmayı

gerektirmektedir. Bu durumda kesin planlara bağlı kalınması örgütler açısından zararlıdır.

- Planlar sezgi ve yaratıcılığın yerini alamamaktadır. Kesin planlara sıkı sıkıya uyulması yöneticilerin yaratıcılıklarını kısıtlamaktadır. Çünkü planlar bazı işlerin rutin olarak yapılmasına yol açmaktadırlar.
- Planlama yöneticilerin gelecekteki fırsatlara değil, bugünkü rekabet koşulları üzerine odaklanmalarına sebep olmaktadır. Böylece yöneticiler yeni bir ürün yaratma, yeni pazarlara açılma veya bir sektörü yeniden keşfetme fırsatlarını kaçırmaktadırlar.

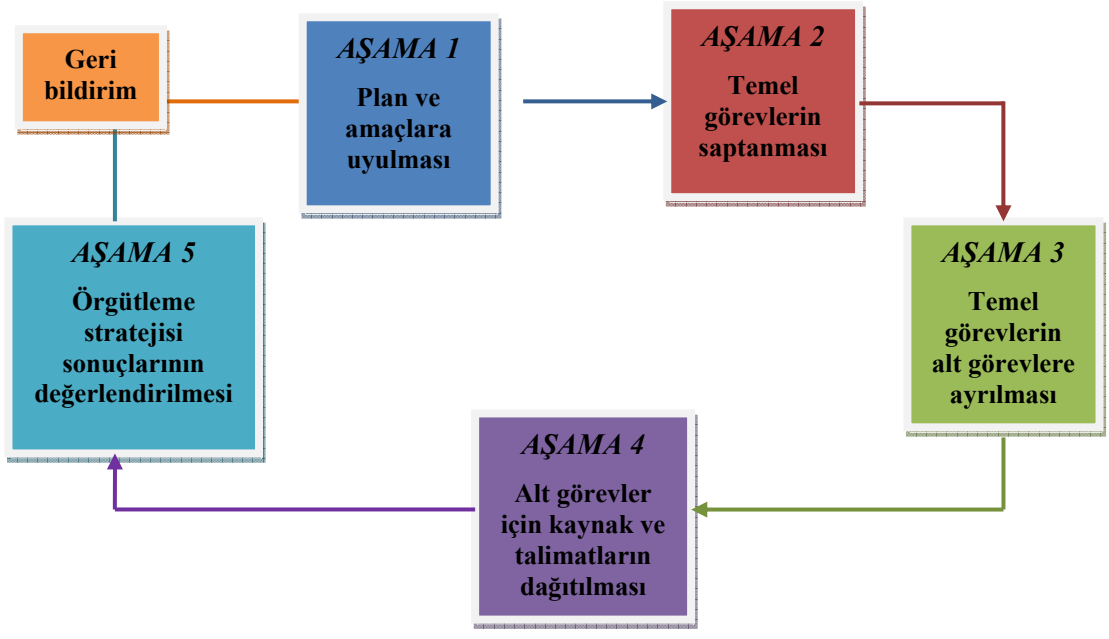
Yukarıda sıralanan sakıncalara ek olarak; planlama yüksek maliyetli ve zaman alan bir işlevdir. Bu yüzden bazı küçük örgütler bu işlevin getirdiği zorluklara katlanamamaktadırlar.

İşletmeler, rekabetin giderek arttığı günümüzde planları olmadan hareket etmemelidirler. Yapılan planlarda rakipler, müşteriler, krizler, çevre kısacası bir işletmeyi etkileyen tüm faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Planların örgüt içerisinde işbirliğine gitmeye uygun, somut verilere dayalı ve esnek özellikler taşımaları gerekmektedir. Bu şekilde yapılan planlar gerçekçi ve başarılı olmaktadır. Planlama, işletmenin ömrü boyunca yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken bir işlevdir. Çünkü iyi bir planlamanın olmadığı örgütlerde yönetimin diğer işlevleri de tam anlamıyla yerine getirilemeyecektir. Bu nedenle planlama işlevi, yönetimin en önemli aşamalarından biri olarak kabul edilmektedir.

1.2.2. Örgütleme

Planlar geliştirildikten sonra, bu planları uygulamaya geçirecek bir örgüt yapısının kurulması gerekmektedir. Aksi takdirde, yapılan planların hiçbir anlamı olmayacaktır. Yönetimin; örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmesi için zorunlu olan fiziksel ve beşeri kaynakları bir araya getirmek için düzenli bir yöntem geliştirmesi görevi yönetimin örgütleme işlevi olarak tanımlanmaktadır (Montana ve Charnov, 2008: 176). Örgütteki her bireyin yapmakla sorumluğu olduğu bir görevinin olması ve bu

görevlerin yerine getirilmesi sürecinde de örgüt genelinde bir uyumun olması gerekmektedir. Aşağıdaki şekil örgütleme işlevini bir süreç olarak göstermektedir:



Şekil 1.3. Örgütleme Süreci

Kaynak: Certo (2003): *Modern Management,* 9th Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, p.215.

Örgütleme; görevlerin belirlenmesi, bu görevlerin bölümler bazında gruplandırılması ve kaynakların bölümlere dağıtılması işlemlerini içermektedir (Daft, 1991: 7). Örgütü kuracak yöneticinin öncelikle planlamayı iyice kavramış olması gerekmektedir. Planlara uymayacak bir örgüt yapısı kurulması faaliyetlerin baştan hatalı yapılmasına yol açabilecektir. İkinci ve üçüncü aşamalarda örgütün faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için gerekli olan temel görevler ve bu temel görevleri oluşturan tamamlayıcı alt görevlerin belirlenmesi gereklidir. Daha sonraki aşamada elde bulundurulan kaynakların gerekli yerlere dağıtımı yapılmaktadır. Beşinci aşamada ise, uygulanan örgütleme stratejisinin başarı derecesi belirlenmektedir. Bu noktada yöneticiler, geribildirimlerden faydalanmalıdırlar.

Örgüt yapısı; işlevlere, ürünlere, müşterilere, pazarlama kanallarına, coğrafi bölgelere ve süreçlere göre bölümlendirilebilmektedir. Örneğin; bir işletmede üretim, pazarlama, finans, muhasebe vb. işlevlere göre bölümlendirme yapılabileceği gibi

müşterilerin özelliklerine (yaş, cinsiyet, gelir seviyesi vb.), ürünlerin niteliğine (dayanıklı-dayanıksız ürün vb.), coğrafi bölgelere (İç Anadolu Bölgesi, Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Güney Amerika, Ortadoğu vb.) veya ürünün üretilme sürecine (Montaj, boyama, ambalaj vb.) göre de bölümlendirme yapılabilmektedir.

Örgüt yapısı kurulurken; yapılacak iş için yeterli özelliklere sahip adayların işe alınması, işi yapacak kişilerin yetenek ve pozisyonlarına uygun yetkilerin verilmesi, işletmenin örgüt yapısının açıkça ortaya konması gerekmektedir. Örgüt yapısı kurulduktan sonra ise daha sonraki faaliyetlerin de devamı için örgüt kültürü yaratılmalıdır. İyi örgütlenmemiş bir işletmede yönetim kademelerinin belirsiz olması ve yetkilerin düzenli dağıtılmamış olmasından dolayı sürekli sorunlar yaşanabilecektir. Örgüt yapısının doğru kurulmamış olduğunu fark eden çalışanların da yöneticilere olan saygı ve güvenleri azalacaktır.

1.2.3. Yöneltme (Yönlendirme)

İyi bir planın hazırlanması ve doğru örgüt yapısının kurulmasından sonraki aşama kaynakları, belirlenen amaç ve hedeflere yönlendirmedir. Yöneltme; bir görevin yapılmasında yol göstermek, destek olmak veya izlenecek yönergeler sağlamak, çalışanların gerektiğinde takımlar oluşturarak işlerini planlamalarını, uygulamalarını veya değerlendirmelerini cesaretlendirmektir (Barutçugil, 2006: 29). Bir işletmedeki çalışanlar sorumlulukları altında olan işi ne zaman ve ne şekilde yapacakları hususunda yönlendirilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu açıdan yöneltme, bir yöneticinin görevini başarıyla sürdürebilmesi için gerekli en önemli özelliklerden biri olan görülmektedir. Yöneltme işlevinin sistemli ve doğru işlemesi bir örgütte performansı ve verimliliği artırmaktadır.

Yöneltme işlevi başlıca şu görevleri kapsamaktadır (Mucuk, 2005: 164):

- Açık tam olarak astların yeteneklerine göre, onlara yapabilecekleri emir ve talimatlar verme.

- Astların mevcut durumda belirli görevleri sürdürmelerinde yol gösteren devamlı eğitim faaliyeti yapma.
- Yöneticilerin beklentilerini karşılama yolunda, işçilerin motivasyonu ile gerekli şekilde ilgilenme.
- Çalışmada disiplin sağlama ve iyi çalışanları ödüllendirme.

Örgüt içerisinde verilecek talimatların çalışanların kapasiteleri dahilinde olması, bu talimatların çalışanlar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığının kontrol edilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanların performanslarını artıracak bilgilendirici toplantılar düzenlenmesi, örgütte verimliliği ve motivasyonu yükseltecek bir ödüllendirme sisteminin kurulması, örgütte uyulması gereken kuralların belirlenmesi ve çalışanların bu kurallara uymalarının sağlanması yöneltme işlevinin içerisinde yer almaktadır.

Bir süreç olarak düşünüldüğünde yöneltme işlevi 4 bileşenden oluşmaktadır (Szilagyi, 1981: 23):

a) Çalışanları motive etme
b) Çalışanları iş yapmaları için etkileme
c) Etkili gruplar kurma
d) İş performansını artırma

Bir örgütte faaliyetlerin yürütülmesi için çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için de çalışanların motive edilmeleri gerekmektedir. İyi bir yönetici, astlarının performanslarını artırmak için onların işyerinde yaşadıkları sorunlarla ilgilenmeli, sorunlar ve anlaşmazlıkların çözümü için çaba göstermeli ve çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmelidir. Örgüt içerisinde performansları birbirlerine uyumlu çalışanlar arasında çalışma grupları kurulması iletişimin güçlenmesi ve toplam performansın artırılması açısından önem taşımaktadır.

1.2.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme)

Daha önceden belirlenen plan ve politikalar dahilinde amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgüt yapısı içerisinde yönlendirilen birimlerin aralarındaki uyum ve işbirliği çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü bir örgütte birbirinden bağımsız ve habersiz hareket eden birimlerin uğraşları tek başlarına bir anlam ifade etmemektedir. Ancak birimler arasındaki koordinasyonun sağlanmış olduğu örgütler etkin ve verimli çalışabilmektedirler. Koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, araçlar, uğraşlar, organlar ve kişiler arasında uyum ve işbirliği sağlanması anlamına gelmektedir (Tokol ve Sabuncuoğlu, 2003: 192).

Hiyerarşik yapıdan bakıldığında Can (2005: 156)'a göre koordinasyon türleri şu şekildedir:

- *Dikey koordinasyon:* Bu tip koordinasyon, örgütün farklı kademeleri arasındaki koordinasyonu ifade etmektedir. Örgütün üst kademelerinde görev alan yöneticiler genellikle yetki ve otoritelerini kullanarak örgütte koordinasyonu sağlamaktadırlar. Ayrıca çalışanlar ikna yöntemiyle de uyum içerisinde çalışmaya yönlendirilebilmektedirler.
- *Yatay koordinasyon:* Aynı örgütsel düzeydeki bölümler arasındaki koordinasyondur. Bu tür koordinasyonda her bir yönetici kendi bölümünden sorumludur.
- *Çapraz koordinasyon:* Yapısı projelere dayanan büyük örgütlerde çapraz koordinasyon zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Çapraz koordinasyonda örgütsel yapıdaki komuta zincirinin yerini, projeler için kullanılan özel birimler almaktadır.

Hiyerarşiye dayanan koordinasyon haricinde; kişileri işbirliğine inandırarak ve birlikte çalışma duygusu yaratarak sağlanan inandırıcı koordinasyon, çalışmaları geciktiren komiteler yoluyla koordinasyon, bir işletmenin daha kuruluş aşamasında koordinasyona elverişli olarak kurulması anlamına gelen yapıyla ilgili koordinasyon, bir kuruluşun faaliyetleri sırasındaki koordinasyon olan görevle ilgili koordinasyon ve bir teşkilata dahil birimler arasındaki koordinasyonu tanımlayan iç koordinasyon ile çeşitli

teşkilatlar arasında sağlanan dış koordinasyon olmak üzere birçok koordinasyon türü bulunmaktadır (Tortop, İsbir ve Aykaç, 2005: 124-126).

Bir örgütte koordinasyonu sağlamanın en önemli yöntemleri şu şekilde ifade edilebilmektedir (Eren, 2003: 322-323):

- Haberleşme ve bilgi sistemleri
- Geçici ve daimi kurul veya komiteler
- Bütünleştirici ve aracı yöneticiler

Haberleşme ve bilgi sistemleri örgüt içerisindeki koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olan sistemlerdir. Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesi neticesinde bu sistemlerin örgütlerde daha geniş boyutlarda kullanılması mümkün olmaktadır. Geçici ve daimi kurul veya komiteler ise aralarında uyumsuzluk veya çatışma bulunan birimler arasında işbirliğini tekrar sağlamak için süreli veya devamlı olarak kurulan sistemlerdir. Bütünleştirici ve aracı yöneticiler ise koordinasyon sorunlarını çözmek üzere örgüt içerisine yerleştirilen ve aralarında uyumsuzluk bulunan birimlerden bağımsız bir şekilde hareket eden yöneticilerdir.

Koordinasyon işlevinin duyarlı ve düzgün bir biçimde yürüyebilmesi için bazı temel ilkelere uyulması gerekmektedir (Onal, 2000: 192-193):

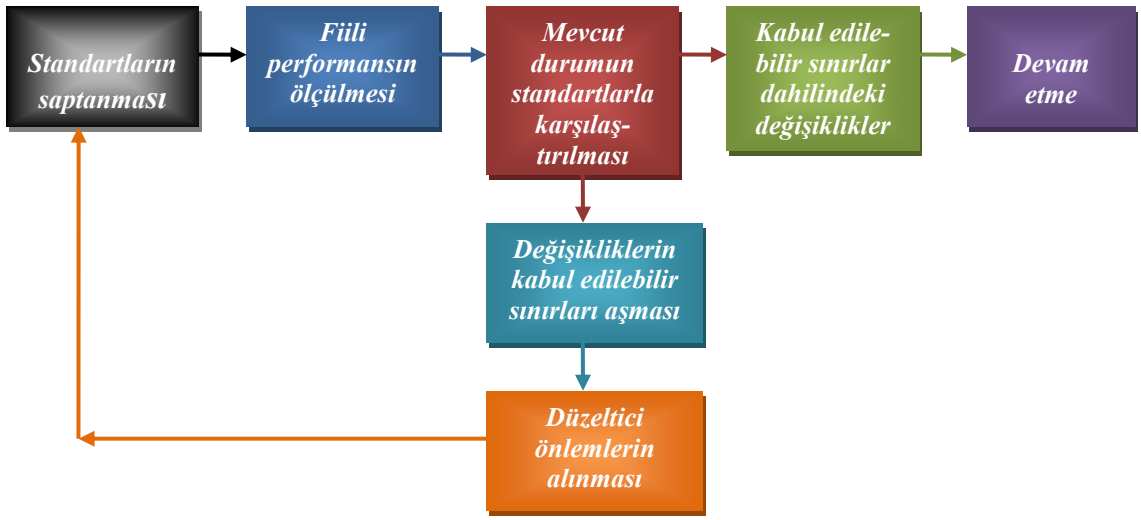
- Sorunlu kişiler arasında yüz yüze görüşme sağlanmalıdır. Özellikle alt kademelerde çalışanların, sorunlarını muhataplarıyla birebir çözmeye özendirilmeleri koordinasyon işlevinin örgütün tüm kademelerinde uygulanabilmesinin en önemli aşamasıdır. Coğrafi bakımdan yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı durumlarda bütünleştirici ve aracı yöneticiler kullanılmalıdır.
- Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri düşünülerek koordinasyon sağlanmalıdır. Çeşitli bölümlerde çalışan bireyler sorunları yalnız kendi bölümleri açısından değil, bölümler arasındaki etkileri açısından da düşünmeye alıştırılmalıdır.

▪ Koordinasyon işlevi sürekli olarak uygulanmalıdır. Koordinasyon mekanizması yalnızca belli sorunların çözümü için değil, sürekli çalışacak bir biçimde düşünülmelidir.

Fayol'a göre koordinasyon, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarı elde etmek için bir kurumun bütün eylemlerini ahenkleştirmektedir (Genç, 2005: 150). Örgüt amaçlarına ulaşmak için tüm kaynakların uyumlu hareket etmeleri gerekmektedir. Ancak bu sayede üretim gerçekleşebilecektir. Koordinasyonun olmadığı bir örgütte kaos ortamı yaşanacak, kaynaklar verimsiz bir şekilde kullanılmaya başlayacaktır. Bunu önlemek için aralarında uyumsuzluk bulunan birim veya bireyler arasında işbirliği, zorlama ile değil uyumlu çalışma isteğinin tekrar kazandırılması biçiminde olmalıdır. Ayrıca bir örgütün koordine olabilmesi için örgüt içerisinde etkili bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir. Tüm bunlardan önce örgüt yapısı, aralarında işbirliğinin en yoğun olacağı düşünülen bölümler gözetilerek oluşturulmalıdır. İnsanlar ve diğer kaynaklar arasındaki uyumun sağlanması yönetimin önemli işlevleri arasında sayılmaktadır.

1.2.5. Denetim (Kontrol)

Denetim; ulaşılmak istenen örgüt amaçları ve planlarının gerçekten tamamlanabileceğinden emin olmak amacıyla, performansın ölçülmesi ve düzeltilmesidir (Weihrich ve Koontz, 1993: 578). Yönetimin denetim işlevi, diğer yönetim işlevleri ile uyumlu bir şekilde hareket etmektedir. Özellikle planların ortaya konduğu planlama işlevi ve örgüt yapısının kurulduğu örgütleme işlevi, denetim süresine büyük katkılar sağlamaktadır. Çünkü bu iki işlev sayesinde denetim sürecinde incelenen hususlardan biri olan kimin, hangi işi yaptığı sorularına yanıt bulunabilmektedir. Diğer yönetim işlevlerinde olduğu gibi denetim işlevi de bir süreç halinde devam etmektedir:

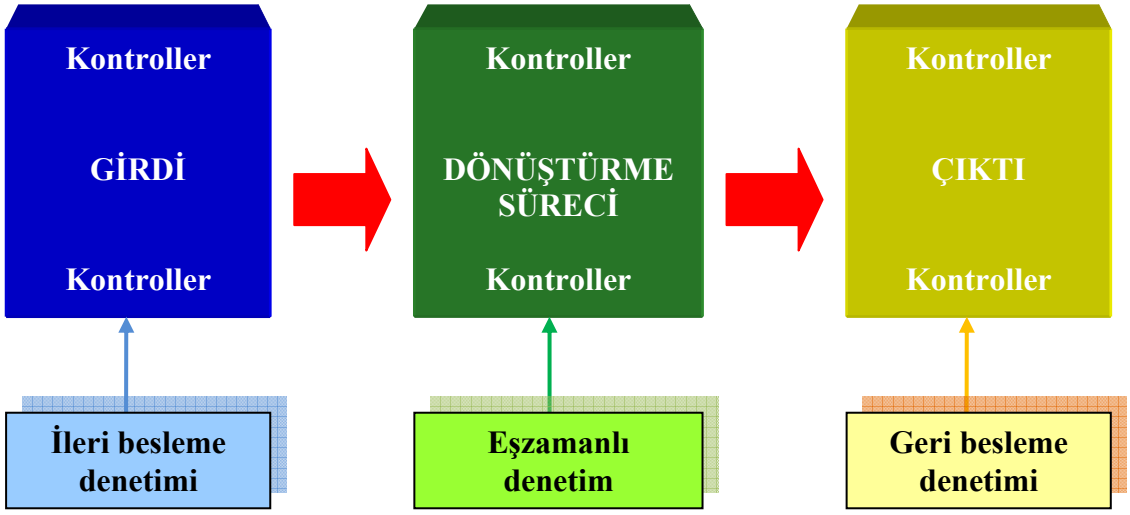


Şekil 1.4. Denetim Süreci

Kaynak: Schoell, Dessler ve Reinecke (1995): *Introduction To Business: Opening Doors,* 7th Edition, Allyn and Bacon, Massachusetts, USA, p.205.

Tüm denetim sistemleri karlar, satışlar veya diğer bazı faktörler ile ilgili bilgi toplamakta, bu bilgiyi kaydetmekte ve gerekli görülen yerlere eldeki bilgiyi iletmektedir. Denetim sürecinin başlangıcında denetime tabi olacak faktörler ve uygulanacak denetim standartları belirlenmektedir. Daha sonra örgütün mevcut durumu ölçülmektedir. Mevcut durumun, ilk aşamada belirlenen standartlarla karşılaştırılmasının ardından hatalı veya eksik görünen noktalarda örgütün kaynakları dahilinde gerekli değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Yapılan değişikliklerin ardından örgüt, faaliyetlerine devam edebilmektedir. Mevcut durumun standartlarla karşılaştırılması aşamasında hata veya eksikliklerin standartları aşması halinde düzenleyici önlemlerin alınması zorunlu hale gelmektedir. Bu noktada standartların yeniden gözden geçirilmesi de söz konusu olmaktadır.

Yönetim işlevlerinden biri olan denetim günümüzde, işletme işlevleri olan pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları, muhasebe, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler işlevleri için de geçerli hale gelmiş bulunmaktadır. Tüm bu işlevlerde denetimin kapsamı ve özellikleri farklılık göstermektedir. Ancak denetimin zamanlama açısından sınıflandırılması bütün işlevler için söz konusudur.



Şekil 1.5. Zamanlama Açısından Temel Denetim Türleri

Kaynak: Bartol ve Martin (1991): *Management,* McGraw-Hill, USA, p.607.

Ön denetim olarak da adlandırılabilecek ileri besleme denetimi iş başlamadan önce, takip edilecek uygun yolun ve sahip olunması gereken doğru kaynakların elde olup olmadığını incelemektedir (Schermerhorn, 1996: 473). Bu denetim türü faaliyet süresince meydana gelebilecek olası hataları iş başlamadan önce engellemek açısından önem taşımaktadır. Böylece kaynak ve zamandan tasarruf edilebilmektedir. Eşzamanlı denetim; dönüşüm sürecinin bir parçası olarak devam eden faaliyetlerin örgütsel standartları karşılayıp karşılamadıkların belirlenmesi ve bu faaliyetlerin düzenlenmesi işlemlerini içermektedir (Bartol ve Martin, 1991: 607). Eşzamanlı denetim, faaliyet sürecince olanlarla ilgilenmektedir. Bu denetim türü faaliyetler devam ederken ortaya çıkan hataları saptamakta ve gereken önlemlerin alınmasına yardımcı olmakta ve işin devam edip edemeyeceğini belirlemektedir. Faaliyet sonrası denetim olarak da adlandırılan geri besleme denetimi, sonuçlar üzerine odaklanmaktadır. Geri besleme denetimi faaliyetin ne denli başarılı olduğunu yani performansını irdelemektedir.

1.2.6. Yönetimin Yeni İşlevleri

Gelişen teknoloji ve artan küresel rekabet neticesinde günümüz iş dünyası büyük bir değişim göstermektedir. Dolayısıyla yönetim anlayışı da yeni bir döneme

doğru ilerlemektedir. Bu noktada Nelson ve Economy (2005: 6)'e göre yönetimin yeni işlevleri:

- Güç vermek
- Yetki vermek
- Desteklemek
- İletişim kurmak

olarak sıralanmaktadır. Yöneticiler amaçların gerçekleştirilebilmesi için astlarına, gereken enerji ve gücü verebilmelidir. Çalışanların maksimum performans gösterebilmeleri için öncelikle örgüt içerisinde rahat bir çalışma ortamının oluşturulması, görev dağılımının iyi yapılması gibi faktörler önem taşımaktadır. Bu işlemlerin yerine getirilmeleri halinde örgütün vizyon ve misyonu gerçekleştirilebilecektir.

Başarılı yöneticiler gereken yerlerde astlarına yetki vermeyi başarabilen yöneticilerdir. Çalışanlara kapasiteleri dahilinde bir işin sorumluluğunun verilmesi ve ardından bu kişilerin cesaretlendirilmesi örgütün toplam performansının artırılması açısından fayda sağlamaktadır. Böylece çalışanlar motive edilmekte ve yaratıcılıkları geliştirilmektedir. Yöneticiler çalışanların yaptıkları hataları telafi etmelerine izin vermeli ve onların her zaman yanında olduklarını hissettirmelidirler. Tüm bu yeni işlevlerin gerçekleşebilmesi için de örgüt içerisindeki iletişimin güçlü olması gerekmektedir. Örgüt içi iletişimin sağlanmadığı bir çalışma ortamında diğer işlevlerin etkin ve verimli bir biçimde işlemeleri mümkün olamamaktadır.

1.3. Yönetici Kavramı

Teknolojinin giderek yoğunlaştığı, bilgiye ulaşmanın daha kolay hale geldiği çağımızda rekabet kavramı işletmelerin tüm iş süreçlerinde önlerine çıkan bir kavram haline gelmiştir. İşletmeler; içinde bulundukları sektörün yapısı, geleceği ve rakiplerinin piyasadaki konumları hususlarında ihtiyaç duydukları bilgiye hızlı bir şekilde ulaşabilmektedirler. Bu noktada işletmeler, rakiplerinden bir adım önde olabilmek için

yeni yönetim teknikleri uygulamaktadırlar. Çağa uygun yönetim tekniklerinin bulunmasında ve uygulamaya geçirilmesinde yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren yöneticilere büyük görevler düşmektedir. İşletmelerin kuruluş aşamasında belirlenen amaç ve hedeflere iş hayatının yoğun temposu ve rekabetinden dolayı sürekli eklemeler yapılmaktadır. Amaç ve hedeflerin belirlenmesinde, bunların güncellenmesinde ve sürekli değişen iş hayatının takip edilmesinde yönetici pozisyonlarını üstlenen kişiler kilit bir önem taşımaktadırlar.

Yöneticilerin verecekleri yönetsel kararların isabet dereceleri, işletmelerin başarılarını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu bakımdan karar alma ve kararların uygulanma aşamalarında yöneticilerin özellikleri, üzerinde durulması gereken bir konudur. Yönetici pozisyonlarında çalışacak personelin işe alınmasında dikkat edilmesi gereken bazı konular bulunmaktadır. Çünkü yöneticiler, işletmeleri amaçlar doğrultusunda hareket ettiren itici bir güç konumundadır. Yöneticiler doğuştan gelen özelliklerinin yanında; daha iyi kararlar vermelerine yardımcı olacak ve performanslarını artıracak, dolayısıyla örgütlerin daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak özelliklerini geliştirmeye istekli ve eğilimli olmalıdırlar.

1.3.1. Yönetici Tanımları

Yöneticiler; işletme kaynaklarını kullanarak ya da kaynak yaratarak işletme amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli tedbirleri önceden alan ya da gerektiğinde anında strateji geliştiren ve uygulayan kişilerdir (Akdemir, 2004: 21). Diğer bir tanıma göre yönetici; önceden belirlenmiş örgütsel amaçları yerine getirmek ve örgüt içerisinde daha önceden belirlenmiş rolleri oynamak üzere yapılandırılmış ve örgüt üyelerini etkilemek üzere otorite kullanma yetkisi ve hakkıyla donatılmış hiyerarşik sistem içerisinde yer alan her kademedeki örgüt üyesi ya da üyelerinden biridir (Bayat, 2005:3). Yönetici; kar ve risk başkalarına ait olmak üzere ekonomik mal ve/veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli bir biçimde bir araya getiren ve böylece kurulan ya da çalışmakta olan işletmeyi amacına uygun çalıştırma sorumluluğunu üstlenen kişidir (Arıkan, 2002: 37).

Profesyonel yöneticiler ise; yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan, işletme ile ilgili tüm kararları alan, işletmeyi başarılı kılmaya çalışan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir (Koçel, 2007: 17). İngilizcede yönetici kavramı karşılığında kullanılan birçok kelime bulunmaktadır. Son yıllarda Türkçede de yabancı dillerden alıntı yapılarak yönetim ile ilgili kullanılan kelime sayısı artmaktadır.

1.3.2. İyi Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

Örgütlere rekabet gücü ve hız kazandıracak etkili bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler bir tablo yardımıyla özetlenebilmektedir:

Tablo 1.1. Etkili Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Özellikler	
Olumlu zihinsel tutuma sahip olmak	Gerekli bilgi ve becerilere sahip olmak
Anlayışlı, yardımcı ve destekleyici olmak	İyi bir gözlemci ve değerlendirici olmak
Odaklanmış olmak, işini bilmek	Saygılı, ilgili ve takdir edici olmak
Açık ve dürüst olmak	Sabırlı ve soğukkanlı olmak
Girişken ve rahat olmak	Yüksek özgüvene sahip olmak ve güvenilir olmak
Amaca yönelik düşünmek ve davranmak	İşinden ve ilişkilerinden keyif almak
Coşkulu olmak	Olumlu izlenim bırakan bir görünüme ve kişilik yapısına sahip olmak

Kaynak: Barutçugil (2006): *Yöneticinin Yönetimi,* 1.Baskı, Kariyer Yayıncılık, Yayın No:98, İstanbul, s.27.

Bu özelliklerin bazıları doğuştan gelen özellikler olduğu gibi bazıları da eğitim ve tecrübelerle sonradan öğrenilebilecek özelliklerdir. Yukarıda sıralanan özelliklerin tümünün bir yöneticide bulunması zor bir olgu olarak gözükmektedir. Ancak yöneticiler bu özelliklere sahip olabilmek için çaba göstermelidirler. Bu çaba, yöneticilerin ve içerisinde bulundukları örgütlerin gelişmeleri için de büyük bir önem taşımaktadır.

1.3.3. Yönetim Kademelerine Göre Yönetici Çeşitleri

Örgütlerde yönetim sürecinin daha etkin ve verimli gerçekleşebilmesi için görev tanımları ve pozisyonları önceden belirlenmektedir. Yönetim kademeleri, örgütlerin büyüklüklerine ve amaçlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Genel olarak bir örgütte üç yönetim kademesi bulunmaktadır.

Üst kademe yöneticileri olarak isimlendirilen yöneticiler bir örgütün en tepesinde bulunan yöneticilerdir. Bir şirketin yürütülmesinden sorumlu başkan veya yönetim kurulu başkanı (CEO), başkan yardımcıları ve yönetim kurulu üyeleri üst kademe yönetimi oluşturan yöneticilerdir (Schoell vd., 1993: 197). Üst kademe yöneticileri örgütün geleceği ile ilgili kararlar alan, örgütün strateji ve taktiklerini belirleyen yöneticilerdir.

Genel müdürlük, tesis müdürlüğü ve faaliyet şefliği gibi pozisyonlardan oluşan orta kademe yönetimde; üst kademeden gelen idari emirlerin faaliyete dönüştürülmesi, planların uygulanması ve alt kademe yöneticilerinin direkt olarak denetlenmesi işlemleri yapılmaktadır (Szilagyi, 1981: 19). Stratejik kararların alındığı üst kademe yönetim ve faaliyetlerin gerçekleştirildiği alt kademe yönetim arasında birleştirici özellik taşımasından ve gelecekte üst kademe yönetimine geçebilecek yöneticilerin eğitim alanı olmasından dolayı orta kademe yönetim örgüt açısından büyük önem taşımaktadır.

Alt düzeylerdeki işlemsel (operasyonel) işlerle görevli olan ve orta düzey yöneticilere sorumlu olarak çalışan yöneticiler de alt düzey yöneticiler olarak adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 25). Bu kademede çalışan yöneticiler örgütün günlük işlemleri ile ilgilenen ve işgörenlerle en çok temas halinde olan yöneticilerdir. Örgütün temel işlevlerinin yerine getirildiği kademe olmasından ve orta ile üst kademelere bilgi sunma görevini üstlenmesinden dolayı alt kademe yönetimi, örgütlerin dayanağını oluşturmaktadır.

1.3.4. Yönetici Rolleri

Yöneticiler örgütlerde işlevlerini yerine getirirken bazı roller de üstlenmektedirler. Bu roller yöneticilerin, görevlerini daha etkin bir biçimde tamamlamaları açısından önem arz etmektedir. Bu alanda önemli çalışmaları bulunan Henry Mintzberg yöneticilerin nasıl çalıştıklarını ve hangi konularla ilgilendiklerini çeşitli ülkelerdeki işletmeleri analiz ederek ortaya koymuştur. Mintzberg yöneticinin rollerini; kişilerarası ilişkiler, bilgi toplama-dağıtma ve karar verme başlığında üç grupta toplamaktadır (Baraz, Besler ve Tonus, 2007: 9). Bu rollerin önceliği yöneticilerin özelliklerine ve hiyerarşik pozisyonlarına göre değişiklik gösterebilmektedir.

Yöneticilerin örgütlerde üstlendikleri rollerden ilki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan görevlerdir. Örneğin; temsilci olarak yasal ve sosyal görevler yerine getirme kapsamında konuk karşılama, törenlere katılma, belgeleri imzalama ve kişilerarası ilişkileri öngörmektedir veya lider rolü ile astları güdüleme, harekete geçirme, eğitme ve denetleme gibi görevler yine kişilerarası ilişkileri öngörmektedir (Tuncer vd., 2007: 131). Kişilerarası roller kategorisindeki diğer bir rol olan bağlantı kurma rolüne göre ise yöneticiler içindeki bulundukları örgütün dış çevreyle olan bağlantılarını sürdürmektedirler.

Bilgi rolünün içinde diğer şirketlerden bilgi toplama, yeni dergileri ve yazılanları okuma, diğer şirketlerin yaptıklarını öğrenme ve aynı zamanda bu bilgilerin örgüt içinde çalışanlara duyurulması görevleri yer almaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001: 17). Karar verme rolü ise yöneticilerin temel rollerinden biridir. Çünkü yapılan işlemlerin herbiri bir kararın sonucudur. Karar verme rolü dört alt yönetim rolüne ayrılmaktadır. Bunlar; girişimci, rahatsızlıkları giderme, kaynak dağıtma ve müzakereci rolleridir (Pride, Hughes ve Kapoor, 2009: 178). Yöneticiler kimsenin göremediği fırsatları görüp yapılmayanı yaparak öncelikle girişimci rolünü yerine getirmektedirler. Aynı zamanda örgüt içi ve dışındaki sorunların çözüme kavuşturulması, elde bulunan kaynakların en iyi biçimde dağıtımının yapılması ve yaşanan anlaşmazlıkların müzakere edilmesi konularında karar verme rolünü üzerilerine almaktadırlar.

1.3.5. Yönetsel Beceriler

Yönetim faaliyetini başarıyla gerçekleştirebilmeleri için yöneticilerin bazı becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Scarborough (1992: 132)'a göre temel yönetsel beceriler şu şekildedir:

- Teknik beceriler
- Beşeri beceriler
- Kavramsal beceriler

Teknik beceriler mühendislik, üretim veya finans gibi belirli işlevlerde kullanılan yöntem, teknik ve aletler üzerindeki hakimiyeti içermektedir (Daft, 1991: 17). Örneğin; bina tasarımı yapan bir mimar bu işle ilgili bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Yöneticilerin de yapılan iş için gerekli donanım ve yazılımı kullanabilme becerisini kazanmaları gerekmektedir. Beşeri beceriler ise; grup içerisinde veya bireyler bazında diğer insanları anlama, güdüleme ve onlarla birlikte çalışma yeteneğidir (Govindarajan ve Natarajan, 2005: 3). Bu tür beceriler işgörenlerle ve örgüt dışındaki insanlarla olan iletişim sürecini kapsamaktadır. Örgütlerin insanlardan oluşmasından dolayı beşeri beceriler, yöneticilerde mutlaka bulunması gereken becerilerdir.

Amerikan Yönetim Derneği tarafından belirlenen, yöneticiler için önem taşıyan becerilere göre kavramsal beceriler; işletme problemlerinin çözümü, yenilik için gerekli fırsatların belirlenmesi, sorunlu alanların bulunması ve bu alanlar üzerinde çözümlerin uygulanması, veri yığını içinden en önemlilerinin seçilmesi, teknolojinin işletmede kullanılmasının ve örgütün iş modelinin anlaşılması becerisidir (Javed, 04.01.2009). Kavramsal becerilere sahip yöneticiler, örgütün farklı bölümleri arasında işbirliği ve uyumun sağlanmasında başarılı olabilmektedirler. Başka bir firmayla birleşmenin olası sonuçlarının incelenmesi ve gerekli önlemlerin alınması kavramsal becerilere örnek olarak gösterilebilmektedir.

Tablo 1.2. Yönetim Kademelerine Göre Yöneticilerde Bulunması Gereken Beceriler

	Teknik	Beşeri	Kavramsal
Üst Kademe Yönetim	Düşük	Yüksek	Yüksek
Orta Kademe Yönetim	Orta	Yüksek	Orta
Alt Kademe Yönetim	Yüksek	Yüksek	Düşük

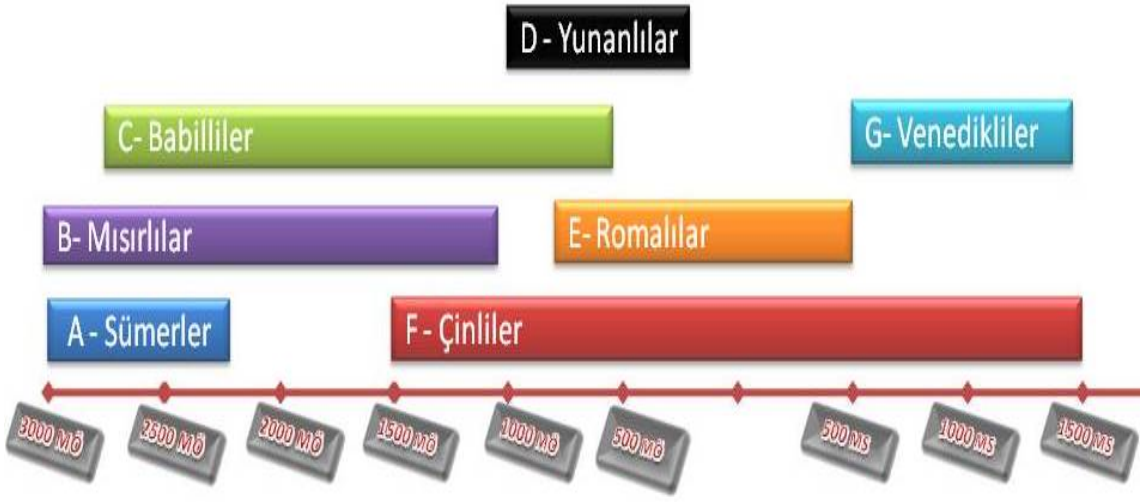
Kaynak: Scarborough (1992): *Business: Gaining The Competitive Edge,* Allyn and Bacon, Boston, USA, p.133.

Tablo 1.2'de görüldüğü üzere; yöneticilerde bulunması gereken beceriler ve sahip olma dereceleri yönetim kademelerine göre değişmektedir. Alt kademe yöneticileri için teknik beceriler yüksek derecede önemli iken, üst kademe yöneticilerinin teknik becerilerinin çok gelişmiş olması beklenmemektedir. Bunun tam tersi olarak üst kademe yöneticileri daha stratejik kararlar verdikleri için kavramsal becerileri yüksek seviyede kendilerinde bulundurmalıdırlar. Orta kademe yöneticileri ise hem karar alma sürecinin içerisinde hem de faaliyetlerin bizzat başında olmalarından dolayı teknik ve kavramsal becerileri kişisel özelliklerinin içerisinde bir arada bulundurmalıdırlar. Yönetimin insanlar aracılığıyla gerçekleştirilmesi ve örgütlerin kişilerarası iletişim ile devamlılığının sağlanması sebebiyle beşeri beceriler tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerde yüksek seviyede bulunması gereken becerilerdir.

1.4. Yönetim Yaklaşımları

Yönetim düşüncesi tarihin başlangıcından beri Eski Mısır, Mezopotamya, Eski Yunan ve Çin başta olmak üzere dünyanın her bölgesinde var olan bir kavramdır. Mimarileri bugün dahi gizemini koruyan Mısır Piramitleri, Çin Seddi, Machu Picchu antik şehri gibi önemli tarihi eserler, içinde bulundukları uygarlıkların yönetim açısından ileri seviyelere yükseldiklerini göstermektedir. Çünkü bu büyük eserlerin inşa edilmeleri elde bulunan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması,

işgörenlerin belirli amaçlar çerçevesinde organize edilip yönlendirilmeleri ve bu sürecin denetim altında tutulması ile gerçekleşmiştir.



A: Yönetimde yazılı kural ve düzenlemeler kullanmışlardır.

B: Piramitleri inşa etmek için yönetim teknikleri kullanmışlardır.

C: Yönetimde bir takım kapsamlı yasa ve politikalar kullanmışlardır.

D: Şehirler ve devlet için farklı yönetim sistemleri kullanmışlardır.

E: İletişim ve denetimde örgütlenmiş bir yapı kullanmışlardır.

F: Yönetim kademeleri kapsamlı bir örgüt yapısı kullanmışlardır.

G: Denizlerde kontrol amacıyla örgüt tasarımı ve planlama kavramlarını kullanmışlardır.

Şekil 1.6. İlkçağ'da Yönetim

Kaynak: Griffin (2006): Management, 9th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, USA, p.33.

Şekil 5'te farklı toplumların yönetim kavramına yaptıkları katkılar görülmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere yönetim binlerce yıl öncesinde de var olan bir kavramdır. M.Ö. 400'de Sokrates yönetim uygulamalarını, M.Ö. 350'de Eflatun iş uzmanlığını tanımlamış ve M.S. 900'de Farabi çeşitli liderlik özelliklerini sıralamıştır (Griffin, 2006: 33).

Yönetim kavramı 18. yüzyıla kadar genellikle kamu yönetiminde ve askeri alanda kullanılmıştır. Geçmişi insanlık tarihi kadar eski olan yönetim düşüncesi 18. yüzyılda İngiltere'de başlayan Sanayi Devrimi ile bilimsel anlamda ele alınmaya başlamıştır. Çünkü Sanayi Devrimi'nden sonra örgütler ve çalışma ortamları hızlı bir

değişim içerisine girmişlerdir. Ekonomik, sosyal ve siyasi bazı gelişmeler yönetim düşüncesinin şekillenmesini etkilemiştir. Ayrıca sosyal sorumluluk, işçi sağlığı ve güvenliği, işçi hakları, motivasyon gibi yeni kavramların doğması örgütlerin de yeniden yapılanmaya gitmelerini zorunlu kılmıştır.

Sanayi devriminden sonra özellikle İngiltere ve Amerika'da bazı fabrika sahipleri, fabrika yönetimi olarak adlandırılabilecek temel bazı kavramlar üzerinde durmuşlardır. Ancak oluşturulan bu kavramlar genel olarak mekanik ve teknik gelişmeler üzerineydi. 1832'de Charles Babbage yazdığı eserde, yönetim süreçlerini geliştirmede bilimsel tekniklerin kullanılması fikrini önermekteydi. Yine aynı yüzyılda kamu yönetimi alanında ABD başkanlarından Woodrow Wilson, "Yönetimin İncelenmesi" adlı makalesiyle bu bilim dalının siyaset bilimlerinden ayrı olarak incelenmesi gerektiğini vurgulamaktaydı (Can, 2005: 34). Alman Georg Siemens etkili bir üst yönetimin özellikleri, görevleri ile büyük örgütlerde iletişim ve bilgi sorunları üzerinde çalışmış, Japon Eiichi Shibusawa da 19. yüzyılın sonlarında ilk defa profesyonel yöneticiyi tanımlamıştır (Drucker, 1999: 29). Bu yazarların eserleri her ne kadar yönetim ile ilişkilendirilebilseler de; yönetimin bilimsel olarak incelenmesi 19. yüzyılın sonlarında gerçekleşmiştir.

Yönetim düşüncesinin bilimsel açıdan incelenmeye başlamasından sonra bu konuyla ile ilgilenen bilimadamları yönetime farklı açılarından yaklaşmışlardır. Yönetimin sistematik bir biçimde incelendiği yaklaşımları üç ana başlık altında sınıflandırmak mümkündür: Klasik, Neoklasik ve Modern yaklaşımlar.

1.4.1. Klasik (Geleneksel) Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımları da 3 alt başlıkta incelenmektedir. Bunlar; öncülüğünü Frederick W. Taylor'ın yaptığı "Bilimsel Yönetim veya Taylorizm Yaklaşımı", Henri Fayol'un geliştirdiği "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Max Weber tarafından geliştirilip başka düşünürlerce genişletilen "Bürokrasi Yaklaşımı"dır. Bu

yaklaşımları birbirinden ayırmak çok mümkün değildir. Çünkü günümüzde tüm bu yaklaşımlar farklı yönleriyle geçerliliklerini korumaktadırlar.

1.4.1.1. Bilimsel Yönetim (Taylorizm) Yaklaşımı

1895 yılında Frederick Winslow Taylor isimli bir mühendis Amerikan Makine Mühendisleri Derneği'ne "Parça Başı Sistem: İşgücü Sorununun Kısmi Çözümüne Yönelik Bir Adım" isimli bir çalışma sunmuştur (Merkle, 1980: 7). Bu çalışma daha sonra bilimsel yönetim yaklaşımı olarak adlandırılacak bir akımın başlangıcını oluşturmaktadır. Gözlerindeki rahatsızlık nedeniyle yüksek öğrenim yapamayan Taylor; uzun yıllar çeşitli fabrikalarda işçi olarak çalıştıktan sonra Stevens Teknoloji Enstitüsü'ne devam ederek mühendis olmayı başarmıştır (Montana ve Charnov, 2008: 15).

Taylor işçi olarak çalıştığı dönemlerde fabrikalardaki aksaklıkları gözlemlemiş, daha verimli bir çalışma düzeninin kurulabilmesi için çeşitli çalışmalar yapmıştır. Taylor yaptığı çalışmalarda ve işyerlerindeki gözlemlerinde, çalışan kişilerde az çalışma ya da tembellik eğiliminin olduğunu, kişilerin yetenek ve kapasitelerinin gözönüne alınmadığını, yönetime ait sorumlulukların bir kısmının işçilere yüklendiğini, işler için standart süre belirlenmediğini saptamış, böylelikle yaratılan verimsiz çalışma düzeninin ulusal ekonomiyi etkileyecek ölçüde israf ve kayıplara yol açtığı kanısını taşımıştır (Akat, Budak ve Budak, 2002: 36).

Taylor'un içinde bulunduğu dönem için bir devrim olarak nitelendirilebilecek olan eseri "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" 1911 yılında yayımlanmıştır. Taylor'un bu eseri, bilimsel yönetimin daha geniş kitlelere yayılarak akademik çevrede ve diğer ülkelerde de kabul görmesini sağlamıştır. Eserin üç amacı vardır (Mucuk, 2005: 17):

- Örnekler vererek, verimsiz çalışmanın sebep olduğu büyük zararları göstermek

- Bu verimsizliği önlemenin tek yolunun sistemli bir yönetim uygulaması olduğunu okuyucuya kanıtlamak
- Yönetimin belirli kanun, kural ve ilkelere dayanan bir bilim olduğunu ortaya koymak

Taylor işyerlerindeki çalışanları incelemiş ve boşa yapılan hareketler ile boşa harcanan zamanın ortadan kaldırılarak daha etkin ve verimli çalışmak için gerekli ilkeleri ortaya koymuştur. Taylor'un bilimsel yönetim ilkeleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Bartol ve Martin, 1991: 46):

a) Bir görevin her bir aşamasında bilimsel olarak çalışılıp uzmanlaşılması ve bu görevin gerçekleştirilmesi için en iyi yöntemin geliştirilmesi.

b) İşgörenlerin dikkatlice seçilmesi ve görevi gerçekleştirebilmek için bu işgörenlerin bilimsel olarak geliştirilen yöntemler kullanılarak eğitilmesi.

c) Uygun yöntemin kullanıldığından emin olmak için işgörenlerle tam olarak işbirliğinde bulunulması.

d) Yönetimin, bilimsel ilkeleri kullanarak iş yöntemlerini planlama sorumluluğu olması ve dolayısıyla işgörenlerin işi yürütme görevleri nedeniyle iş ve sorumluluğun rasyonel bir şekilde dağıtılması.

Taylor'un ilkelerine göre; işyerinde bilimsel olmayan yöntem ve uygulamalardan vazgeçilmesi, uygun iş için uygun personelin işe alınması, performansın artırılması için işgörenlerle yönetimin sürekli bir anlayış ve uyum içerisinde olması ve işgörenlerin üzerindeki onlara ait olmaması gereken sorumlulukların yönetime devredilmesi, böylece sorumluluğun uygun bir şekilde dağıtımının yapılması gerekmektedir. Taylor'un felsefesi kendi ifadesiyle şu şekilde özetlenebilmektedir: "Geçmişte insan ilk sıradaydı. Gelecekte ise sistem ilk sırada olmalıdır." (Daft ve Marcic, 2008: 31).

Taylor'un geliştirdiği bilimsel yönetim yaklaşımına katkıda bulunan diğer yönetim bilimciler arasında Frank ve Lilian Gilbreth, Henry Gantt ve Harrington Emerson'u saymak mümkündür. 17 yaşındayken tuğla ustası olmak için üniversiteye

gitmekten vazgeçen ve on yıl içerisinde kendi şirketinde inşaat müteahhidi olan Frank Gilbreth; işteki fazla hareketlerle ilgilenmiş ve tuğla dizme hareketleri sayısını 18'den 5'e indirerek bir tuğla ustasının verimliliğini yükseltmiştir (Weihrich ve Koontz, 1993: 35). Bu noktada Taylor'un yapmış olduğu çalışmalardan bağımsız olarak çalışan Frank Gilbreth'in çalışmaları; Taylor'un daha etkin ve verimli çalışmak için ortaya koyduğu ilkelerle benzerlik göstermektedir. Nitekim daha sonraları Frank Gilbreth, Taylor ile tanışmış ve fikirlerini onunkiler ile birleştirmiştir.

Çalışmalarına eşine yardım ederek başlayan ve eşinin ölümünden sonra da hareket araştırmalarıyla ilgilenmeye devam eden Lilian Gilbreth, bilimsel yönetim yaklaşımını özellikle evhanımları ve engelliler üzerinde uygulaması açısından önem taşımaktadır (Certo, 2003: 28). Eşiyle birlikte yaptığı çalışmaların yanında Lilian Gilbreth yönetimin daha çok insan boyutuyla ilgilenmiştir. Bu bakımdan Lilian Gilbreth diğer bilimsel yönetim yaklaşımı temsilcilerinden ayrılmaktadır.

El ve vücut hareketleri üzerinde çalışmak için hareket resimlerini kullanan ilk araştırmacılardan olan Gilbrethler; bir işçinin hareketlerini ve her bir hareketi yaparken harcadığı zamanı kaydeden ve mikrokronometre adı verilen bir aygıt icat etmişlerdir (Robbins ve Coulter, 2003: 33). Bu aygıt sayesinde bir tuğla ustasının tuğlaları dizerken hangi hareketleri, ne zaman ve ne şekilde yapması gerektiğine ilişkin bazı kurallar geliştirilmiştir. Gilbrethler iş sabitleştirilmesi, özellikle iş akımı çizelgeleri ve bu çizelgelere ait semboller üzerinde durmuşlardır (Tortop vd., 2005: 19). Bu kavram ve semboller günümüzde de geçerliliklerini korumaktadırlar.

Bilimsel yönetim yaklaşımına katkıda bulunan bir diğer isim Henry Gantt'dır. Bu yönetim bilimci Gantt şeması olarak bilinen ve günümüzde de yaygın olarak kullanılan bir yöntem geliştirmiştir. Bu şema yapılan işi bir eksende, yapılma süresini de diğer bir eksende göstermektedir. Gantt'ın geliştirdiği şema, yöneticilere hangi işin ne kadar sürede tamamlanabildiğini görme fırsatı vermektedir. Gantt şeması, CPM ve PERT yöntemlerinin de öncüsüdür (Govindarajan ve Natarajan, 2005: 13). Gantt, işletmeler ve yönetimlerinin sosyal sorumluluğa sahip olmaları gerektiğini ortaya koyan ilk yönetim bilimcilerden biridir (Lorenzana, 1998: 10).

Taylor'un geliştirdiği bilimsel yönetim yaklaşımının önemli temsilcilerinden biri olan Emerson da işyerinde daha verimli çalışmanın yöntemleri ile ilgilenmiştir. Emerson'u diğer bilimsel yönetimcilerden ayıran en önemli özellik bireylerin performanslarını ve verimliliklerini artırmak için ödüllendirme sistemini ortaya koymuş olmasıdır. Emerson'a göre, yöneticiler aşağıdaki faaliyetleri yapmalıdırlar (Tuncer vd., 2007: 172):

- Bilimsel, nesnel ve gerçeklere dayalı inceleme,
- Belli birtakım işleri üstlenmenin amaçlarını belirleme,
- Standardize işlem ve yöntemleri belirleme,
- Başarıyla iş yapmak için bireyleri ödüllendirme.

Bilimsel yönetim yaklaşımı, örgüt teorisine iki yönden katkı sağlamıştır. Birincisi iş dizaynı ve standartlaştırma, ikincisi ise Taylor tarafından önerilen fonksiyonel formenlik (işlevsel ustabaşılık) kavramlarıdır (Koçel, 2007: 153). Bu kavramlar bilimsel yönetim yaklaşımının savunduğu sistem kurma ve uzmanlaşma konularıyla da yakından ilişkilidir. Bilimsel yönetim yaklaşımının katkıları sayesinde yönetim bir bilim dalı olma yolunda adım atmıştır.

Taylor'un geliştirdiği ve diğer yönetim bilimcilerinin katkıda bulunduğu bilimsel yönetim yaklaşımı ücret, zaman ve hareket etütleri, performans, verimlilik, uzmanlaşma gibi kavramları yönetim bilimine kazandırmış olmasına rağmen; detaylı bir örgüt teorisi olarak görülememektedir. Çünkü bu yaklaşımın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar şu şekilde özetlenebilmektedir (Şimşek, 2005: 46):

a) Taylor'un hedeflediği işgörenler ve işverenler arasındaki "çıkar birliği ve barış içinde birlikte yaşama" uygulamada ancak kısmen gerçekleşebilmiştir. Çünkü işgörenlerle işverenler sürekli mücadele ve çıkar çatışması içinde olagelmişlerdir.

b) Bu yaklaşımın insan unsuruna gösterdiği ilgi, diğer üretim faktörlerinden farklılığı ve üstünlüğü açısından değil, fakat daha çok bir insanın çalışma gücünü (üretim faktörü olarak) etkileyen değişkenler açısından olmuştur.

c) İnsanı yalnızca bir üretim faktörü olarak gören Taylor ve onun izleyicileri, grup üyeleri olarak işgörenlerin sosyo-psikolojik gereksinmelerini görmezlikten

gelmişler ve bu gereksinmelerin tatmin edilmemesi durumunda çalışanlarda ortaya çıkması olası gerilimler üzerinde hiç durma gereği duymamışlardır.

Yönetimin bir bilim dalı olarak kabul görmesine yapmış olduğu katkıların yanında bilimsel yönetim yaklaşımı ve temsilcileri, kendilerinden sonra gelen yönetim bilimcilerden tarafından bazı noktalarda eleştirilmişlerdir. Bu eleştiriler yeni yaklaşımların doğmasına sebep olmuştur.

1.4.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik yönetim akımının ikinci yaklaşımı, mühendislik eğitimi alan ve bir kömür madeni işletmesinde üst düzey yönetici olarak çalışan Fransız Henry Fayol'un öncülüğünü yaptığı yönetim süreci yaklaşımıdır. Henry Fayol'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşım, yönetimi bugün ele alınan anlamına çok yakın bir şekilde tanımlamıştır. Bu bakımdan Fayol'un yaklaşımı modern yönetim düşüncesinin temelini oluşturmaktadır.

Fayol, Frederick Taylor'un ünlü kitabından hemen birkaç sene sonra "Genel ve Endüstriyel Yönetim" olarak Türkçe'ye çevrilebilecek "*Administration Industrielle et Generale"* isminde bir eser yazmıştır. Fayol bu eser ile kendisinin geliştirmiş olduğu yönetim teorisine dört noktada katkıda bulunmuştur (Montana ve Charnov, 2008: 19-20):

- Denetleyicilik ve yönetim seviyeleri arasındaki farkı ortaya koymuş, yöneticilere denetleyicilerden daha fazla statü ve tanınma sağlamıştır.
- Yöneticilerin yerine getirdikleri ve yönetim işlevleri olarak adlandırılan işlevleri tanımlamıştır.
- Günümüzde halen kullanılan yönetimin genel ilkelerini geliştirmiştir.
- İlkelerinin uygulanmasında esnekliğe ihtiyaç duyulduğunu ve yöneticilerin yönetim işini öğrenebileceklerini ileri sürmüştür.

Fayol'un yönetim ve işgören seviyelerini birbirlerinden ayırmasının, yöneticiliğin bir meslek olarak algılanmasının temellerini attığı söylenebilmektedir.

Fayol ayrıca yönetim işlevlerini tanımlayarak yöneticilerin hangi faaliyetlerle ilgilenmeleri gerektiğini ortaya koymuştur.

Henry Fayol yöneticilerin yönetim işlevlerini yerine getirirken uymaları gereken 14 adet ilke belirlemiştir. Bunlar; iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, komuta birliği, yön birliği, genel menfaatlerin kişisel menfaatlere üstünlüğü, personelin ödüllendirilmesi, merkezileşme, sayısal zincir, emir, eşitlik, personelin devamlılığı, inisiyatif, takım ruhu olarak sıralanabilmektedir (Dessler, 1998: 34-35). Görüldüğü üzere bu ilkelerin büyük çoğunluğu günümüzde de yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Fayol'un ilkeleri, yönetimin bilimsel olarak ele alınmasında büyük katkılar sağlamıştır.

Ayrıca Fayol, yöneticilerin ne gibi niteliklere sahip olmaları gerektiği üzerinde de durmuş, bunların personeli hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmalarını, yeterli olmayan elemanları çıkarmalarını, iyi örnek olmalarını, periyodik denetlemeler yapmalarını, diğer kuruluşlarla iyi ilişkiler kurmalarını, işbirliğini sağlamak için çalışma arkadaşları ile toplantılar düzenlemelerini, ayrıntılara girmeyerek ana sorunlarla uğraşmalarını, personele girişkenliği fedakarlık ruhunu aşılamalarını önermiştir (Tortop vd., 2005: 19).

Klasik yönetim iki önemli ismi olan Taylor ve Fayol'un yaklaşımları kısaca şu şekilde karşılaştırılabilmektedir:

Tablo 1.3. Taylor ve Fayol'un Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

F. W. Taylor	Henry Fayol
—Bilimsel yönetimin babası olarak bilinmektedir. —Alt kademeden üst kademeye doğru çalışmalar yürütmüştür. —Atölye ve fabrika yönetimine daha çok önem vermiştir. —Temel ilgi alanı işgörenler ve yöneticilerin verimliliklerini artırma üzerinedir.	—İşlevsel yönetimin babası olarak tanınmaktadır. —Çalışmalarını üst kademeden alt kademeye doğru yapmıştır. —Büro ve bir bütün olarak yönetim sürecine daha çok önem vermiştir. —Temel isteği genel yönetim ilkeleri ve yönetici işlevleri geliştirmekti.

Kaynak: Bose (2006): *Principles of Management and Administration,* 4th Printing, Prenctice-Hall of India, New Delhi, India, p.33.

Yönetim süreci yaklaşımına katkıda bulunan en önemli isimlerden biri de Mary Parker Follett'tir. Her ikisi de klasik yönetim yaklaşımının içerisinde yer almalarına rağmen Follett'ın insanı dikkate alan yaklaşımı, Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımıyla bu noktada zıtlık göstermektedir. İnsan ilişkileri, yönetim ve demokratik örgüt alanlarında öncü isimlerden biri olan Follett; 1909, 1918 ve 1924 yıllarında içinde bulunduğu dönem için ileri düşüncelerin yer aldığı 3 kitap yayınlamıştır (www.follettfoundation.org, 24.03.2010). Follett bu eserlerinde çatışma, etik, kurumsal sosyal sorumluluk, sistem, güç, liderlik gibi birçok kavram üzerinde çalışmış, kendisinden sonra gelen birçok yönetim bilimciye bu kavramlar üzerinde ışık tutmuştur.

Follett'a göre gruplar birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerin, daha büyük bir sonuç elde etmek için becerilerini birleştirdikleri mekanizmalardır (Schermerhorn, 1996: 31). Oluşan bu gruplarda yöneticilerin görevi, farklı ilgi alanlarını kaynaştırmak ve işbirliğini sağlamaktır. Etkin ve verimli sonuçlar elde edebilmek için yöneticilerin, astlarının kapasitelerini ve güçlerini artırmalarına izin vermeleri gerekmektedir (Graham, 2003: 28). Follett yöneticilerin baskıcı değil demokratik olmaları gerektiğini savunmaktaydı.

Fayol ve Follett'ın önemli katkılarda bulunmuş olduğu yönetim süreci yaklaşımı temsilcileri arasında Mooney ve Riley, Gulick ve Urwick ile Davis'i de saymak mümkündür.

1.4.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Taylor'un geliştirmiş olduğu bilimsel yönetim yaklaşımı çoğu Avrupa ülkesi gibi Almanya'da da yankı bulmuştur. Endüstri Devrimi'nin ardından ağır makine sanayiine önem vermeye başlayan Almanya, bu alanda elde ettiği pratik bilginin yanında teorik bilgiye de katkıda bulunmuştur. Bu dönemde birçok Alman bilimadamı yetişmiştir. Bir sosyolog olan Max Weber, klasik yönetim yaklaşımının üç önemli isminden biridir.

Weber, 20. yüzyılın başında meydana gelen değişimi fark etmiş ve örgütlerin de bu değişime ayak uydurmaları gerektiğini savunmuştur. Weber'e göre bu değişim sonucunda örgütler, kendisinin geliştirmiş olduğu ideal bürokratik yapıya sahip olmalıdırlar. Weber için bürokrasi; doğruluk, çabukluk, kesinlik, yeterlik, süreklilik, ihtiyatlılık, aynılık ve örgütsel hiyerarşi durumu gibi konularda diğer yönetim biçimlerinden oldukça üstün bir yönetim biçimini temsil etmektedir (Laske, Scheytt ve Küpers, 2006: 27). Günümüzde işlerin aksayıp uzamasına neden olan kurallar silsilesi olarak algılanan bürokrasi kavramı, geliştirildiği dönem için farklı bir anlam taşımaktaydı.

Max Weber'in öncülüğünü yaptığı ve örgüt içinde kuralcı bir düzenin kurulmasını amaçlayan bürokrasi yaklaşımının temel özellikleri şöyle özetlenebilmektedir (Tokol ve Sabuncuoğlu, 2003: 171):

- Kurum içinde amaçlar, yapılan görevler ve faaliyetler biçimsel olarak belirlenmelidir.
- Örgütte ast ve üst ilişkilerini belirleyen hiyerarşik yapı kurulmalıdır.
- Çalışma düzenini sağlayan ilke ve yöntemler belirlenmelidir.
- Akılcı bir ücret ve ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- Çalışanların işe alımında ve terfisinde teknik becerilerini ölçen sınavlar yapılmalıdır.
- Yönetim basamakları arasında kurulan iletişim, ağırlıklı biçimde yazılı olmalıdır.

Weber'in bürokrasi yaklaşımının özelliklerine bakıldığında; bir örgütte tüm iş süreçlerini kapsayan düzenli, resmi bir sistemin kurulmasının önemi üzerinde durulduğu görülmektedir. Weber'in ideal bürokrasisinin amacı, verimli işlemek ve etkili hizmet etmektir (Ulusoy, 2008: 35). Weber'in bu amacı, Taylor'un amaçlara ulaşmak için etkin ve verimli olma ilkesiyle örtüşmektedir. Weber'e göre maksimum verime ulaşabilmek için yöneticiler bürokratik ilkeleri göz önünde bulundurmalıdırlar. Bürokrasi yaklaşımına göre belirlenen ilke ve yöntemlerle ideal organizasyon yapısına

kavuşulacaktır. Weber, Emerson'un ortaya koyduğu ödüllendirme sistemini de desteklemektedir. Bürokrasi yaklaşımı kural ve yöntemlere sıkı bir şekilde bağlı kalınması gerektiğini savunmaktadır. Bu kural ve yöntemler sayesinde örgüt hiyerarşisinden kaynaklanan sorunlar ortadan kalkmaktadır. Weber'in yaklaşımında komuta zincirinin büyük bir önemi vardır.

Max Weber'in bürokrasi yaklaşımı birçok yönetim kuramcısı tarafından genişletilmiştir. Bürokratik örgütlerin esnek olmayan yapılarına yetki devri ve benzeri mekanizmalar eklemek suretiyle onların sakıncalarını ve işleyiş bozukluklarını ortadan kaldırmayı ya da en azından azaltmayı düşünen Robert King Merton, Philip Selznick ve Alvin Gouldner gibi düşünürlerin yanı sıra, bu tip örgütlerin çağdaş koşullara cevap vermekten uzak kaldığı ve dolayısıyla bir bütün olarak başka tür (daha esnek ve çağdaş) yapılarla ikame edilmeleri gerektiğini savunan A. Robert Michels, Warren G. Bennis ve Victor A. Thompson gibi yönetim ve davranış bilimcilerine de rastlanmaktadır (Şimşek, 2005: 54).

Bu bilimadamlarının yanı sıra Peter M. Blau ve Michel Crozier de bürokrasi üzerine çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Weber'in çalışmalarını fikir kaynağı olarak kullanmış olsa da, Weber'in karşılaştırmalı yönteminin aksine Blau'nun amacı; örgütlerde farklılaşma ile ilgili tümdengelimli biçimsel bir teori geliştirmektir (Adatto ve Cole, 1991: 94). Ayrıca daha nesnel bir yaklaşım, Weber'den alınan ve yetersiz bir tanımlama yaptığı düşünülen klasik şemanın içerisine daha çok sayıda veri yerleştirilmesine imkan verecektir (Crozier ve Friedberg, 2009: 5).

Bürokrasi yaklaşımı temsilcileri Max Weber'in görüşlerini kendilerine temel almış olmalarına rağmen; özellikle katı kurallarla belirlenmiş ideal sistem bürokrasi hususunda Weber'e eleştirilerde bulunmaktadırlar.

1.4.2. Neo-klasik Yönetim (İnsan İlişkileri) Yaklaşımı

Yönetim üzerine geliştirilen temel ikinci yaklaşım, neo-klasik yaklaşımdır. Bir yandan 1929 Dünya Ekonomi Krizi'nin etkisi ile bir yandan da işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artmasının bir sonucu olarak, klasik teorinin rasyonellik, etkinlik ve düzen kavramlarının yönetim işlevleri için yeterli olmadığının anlaşılması ve örgütün insan unsurunun öneminin anlaşılması ile birlikte neo-klasik yönetim düşüncesi gelişmiştir (Genç, 2005: 64). İki yaklaşım üzerindeki temel ayrım, insanın ele alınış biçiminde ortaya çıkmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımında bir makine gibi sadece bir üretim faktörü olarak görülen, sosyal yönü üzerinde hiç durulmayan insan; neo-klasik yaklaşım temsilcilerinin genel olarak davranış bilimleriyle ilgilenen düşünürler olmaları nedeniyle bu yeni yaklaşımda ayrıntılı bir şekilde incelenen bir faktör halini almıştır. Bu yüzden neo-klasik yönetim, insan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır.

Neo-klasik yaklaşım, yönetim faaliyetinin insanlarla gerçekleştirilen bir süreç olduğunun anlaşılmasını ve insan unsurunun bilimsel olarak ele alınmasını sağlamıştır. Tüm bu katkılarına rağmen, neo-klasik yaklaşıma getirilen eleştiriler şu şekilde sıralanmaktadır (Qureshi, 2005: 5-6):

- Neo-klasik yaklaşımın "Her sorunun bir örgütteki herkesi memnun edecek bir çözümü vardır." gibi kesin varsayımları doğru olarak görünmemektedir.
- Tüm örgütlerin amaçlarına hizmet edebilecek belirli bir yapı bulunmamaktadır.
- Örgüt teorisine bütüncül bir açıdan yaklaşılmamaktadır.
- İnsana örgütlerde çok fazla önem verilmektedir.

Neo-klasik yaklaşımın önde gelen temsilcileri arasında Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Rensis Likert, Douglas McGregor ve Abraham Maslow'u saymak mümkündür. Bu yaklaşım kapsamında incelenecek dört önemli çalışma ise; Hawthorne araştırmaları, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, McGregor'un X ve Y teorileri ile Likert Sistemidir. Çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalan insanların gösterdikleri davranış biçimleri ve bu davranış biçimlerinin temel nedenlerinin ortaya konmaya çalışıldığı bu

üç çalışmanın, insan faktörünün örgütler açısından taşıdığı önemin anlaşılmasındaki katkıları büyüktür.

1.4.2.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı

Sadece işgören davranışlarıyla ilgilenen bir yaklaşım olarak görülen insan ilişkileri yaklaşımı, işletme içerisinde kurulan biçimsel ve gayrı resmi iş gruplarının yapılarına dikkat çekmek için yönetime olan ihtiyacın, iş grupları içerisinde takım çalışmasının teşviki ve etkili yönetimine olan ihtiyacın ve işgörenlerle olan iletişimin etkili bir biçimde sağlanabilmesi için denetleyici yönetim kademesinin desteklenmesi ve eğitilmesine olan ihtiyacın üzerinde durması bakımından önem taşımaktadır (Morden, 2004: 21).

Neo-klasik yaklaşımın doğuşuna öncülük eden Hawthorne araştırmaları Mayo, Roethlisberger ve W. Dickson tarafından Western Electric şirketinin Chicago yakınlarındaki Hawthorne bölümünde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar 1924'te başlamış fakat sonuçları 1930'larda alınmıştır (Koçel, 2007: 172). Klasik yaklaşımlardan çok farklı olarak; duygular, tutumlar, statü, gözetim gibi değişkenlerin inceleme konusu yapıldığı Hawthorne araştırmaları altı kısımdan oluşmaktadır (Akat vd., 2002: 64):

i. Işıklandırma deneyleri
ii. Röle montaj odası deneyleri
iii. İkinci Röle montaj odası deneyi
iv. Mika yarma test odası deneyi
v. Mülakat programı
vi. Seri bağlama odası gözlemleri

Western Electric Şirketi'nin Hawthorne bölümünde gerçekleştirilen ilk çalışmanın amacı; ışıklandırmadaki değişimin verimlilik üzerindeki etkilerini belirlemekti (DuBrin, 2008: 24). Oluşabilecek etkileri ortaya koymak için araştırmacılar, birkaç kadın işgöreni izole edilmiş bir odaya yerleştirmişlerdir.

İşgörenler bu odada her zaman yaptıkları işleri yapmaya devam etmişlerdir. İşgörenlerin ışık seviyesindeki değişime olan tepkileri ölçülmüş ve gösterdikleri tepkiler bir kontrol grubuyla karşılaştırılmıştır. Araştırmacıların beklentilerinin aksine; işgörenlerin performansları görmek için artık çok karanlık olana dek artmıştır. Bunun sebebi; işgörenlerin değiştirilmiş sosyal durumlarıydı (Schoell vd., 1993: 283).

Işıklandırma ile ilgili deneyin ardından bu defa oda ısısındaki değişimin deney grubunun davranışları ve performansları üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Deney sonucunda, yapılan değişikliklerin verimliliğe olan etkisinin çok az olduğu görülmüştür. Parçabaşı üretim sisteminin dokuz ayrı grup oluşturularak izlendiği seri bağlama deneyinin amacı ise işçilerin daha fazla para kazanmak için daha çok çalışacaklarını göstermekti (Özkalp ve Kırel, 2001: 38). Ancak yapılan deney ve mülakatlar sonucunda grup üyelerinin grup ortalamasından daha az ya da daha çok üretim yapmadıkları görülmüştür. Yani grup üyeleri bir grubun üyesi olabilmek ve gruptan dışlanmamak için kapasitelerinin altında veya üzerinde performans göstermek zorunda kalmaktaydılar. Bu durumda dahi işgörenler bir gruba ait olmayı, daha fazla para kazanmaya tercih etmekteydiler. Özellikle bu son deney; insan faktörü ve sosyalleşmenin örgütler açısından taşıdığı önemi vurgulamaktadır.

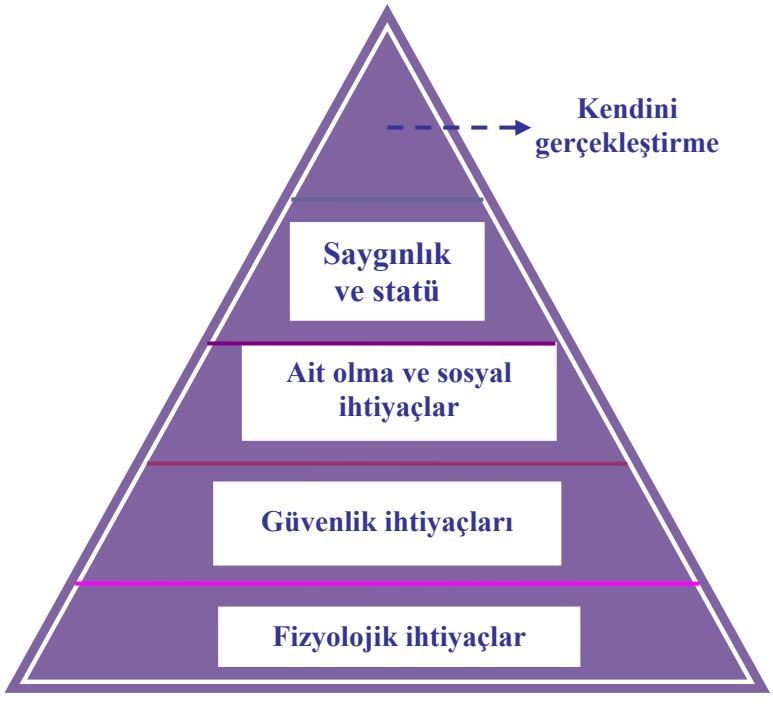
Uygulanmaya başlandığı ilk dönemlerde bilimsel yönetim yaklaşımının incelemiş olduğu kavramları sorgulamaya yönelik olan Hawthorne araştırmaları, elde edilen sonuçların genel olarak beşeri ilişkiler ile ilgili olması nedeniyle yeni bir yaklaşımın ortaya çıkmasına ön ayak olmuştur. İnsanların makinelerden farklı olduklarını, işyerindeki fiziksel, sosyal ve psikolojik faktörlerin işgörenlerin davranış ve performanslarını etkilediğini ortaya koyarak yönetim bilimine önemli katkılarda bulunan Hawthorne araştırmaları, çeşitli eleştirilerle de karşı karşıya kalmaktadır. Bu eleştirilerin en önemlisi, Hawthorne etkisi olarak adlandırılan bir durumdur.

Hawthorne etkisi, deney grubu dahilindeki işgörenlerin kendi davranışlarından dolayı cezalandırılabilecekleri veya ödüllendirilebilecekleri şüphesiyle davranışlarını değiştirdikleri bir durumu ifade etmektedir (Leonard ve Masatu, 2006: 2331).

Hawthorne araştırmalarına yöneltilen eleştiriler, bir gözleme tabi tutulan insanların izlendiklerini hissetmelerinden dolayı normal şartlar altında gösterdikleri davranış ve performansı göstermeyeceklerini, dolayısıyla elde edilecek sonuçların doğru ve bilimsel olmayacağını öne sürmektedirler.

1.4.2.2. Davranış Bilimleri Yaklaşımı

Neo-klasik yönetim yaklaşımı kapsamında incelenmesi gereken ikinci önemli çalışma; Abraham Maslow'un geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Maslow, insan davranışlarının nedenlerini açıklayan beş temel ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır. İhtiyaçların karşılanmaması durumunda sosyal yaşamda ve örgütlerde anlaşmazlıklar ve çatışma yaşanabilmektedir.



Şekil 1.7. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Shell (2003): *Management of Professionals,* Revised and Expanded Second Edition, Marcel Dekker, Inc., New York, USA, p.112.

İhtiyaçlar hiyerarşisi, istisnai durumlar dışında alt kademelerden üst kademelere doğru ilerlemektedir. Yani; Maslow'a göre açlık çeken bir bireyin

güdülenerek toplumda başarılı olmaya çalışması beklenmemektedir. Tüm sektörler, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beş ihtiyacı karşılamak üzere ortaya çıkmışlardır (Hindle, 2003: 115–116):

- Fizyolojik ihtiyaçlar: *Açlık, susuzluk, cinsellik ve uyku.*
- Güvenlik ihtiyaçları: *İş güvenliği, zarardan korunma ve riskin önlenmesi.*
- Sosyal ihtiyaçlar: *Aile ve arkadaşlık bağı.*
- Saygınlık ve statü: *Özsaygı, başarı duygusu, statü ve tanınma.*
- Kendini gerçekleştirme: *Bir bireyin sınırlarını zorlama isteği.*

Maslow ihtiyaçları tüm insanlar için genellemiş; farklı kültürler, yaş grupları ve cinsiyet için ihtiyaçların değişim gösterebileceği üzerinde durmamıştır. Bu noktada eleştirilmesine rağmen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin, insan davranışlarının anlaşılması ve örgütsel davranış kuramının doğmasına öncülük etmesi bakımından yönetim bilimine katkıları büyüktür.

Douglas McGregor'un geliştirdiği çalışma ise insanları davranışlarına göre Teori X ve Teori Y olarak ikiye ayırmaktadır. McGregor'un bu terimleri seçmesinin nedeni; iyi veya kötü olmayla ilgili herhangi bir çağrışımda bulunmaksızın yansız bir terminoloji kullanmak istemesidir (Koontz ve Weihrich, 2006: 288).

Teori X üç temel varsayım üzerine oturmaktadır (McGregor ve Gershenfeld, 2006: 43):

a) Normal bir insan, doğuştan gelen özelliklerinden dolayı işi sevmemekte ve fırsat bulduğunda işten kaçınmaktadır.

b) İşi sevmeme özelliğinden dolayı çoğu insan, örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çaba göstermeleri için kontrol edilmeli, yöneltilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.

c) Normal bir insan yöneltilmeyi tercih etmekte, nispeten çok az hırsa sahip olmakta ve her şeyden önce güvencede olmayı istemektedir.

Teori X'e göre normal bir insan iş ile ilgilenmekten hoşlanmamakta, verilen görevlerden kaçınmakta ve bir işi tamamlayabilmek için mutlaka kontrol ve baskıya gereksinim duymaktadır. Bu tür bir insan, tembel ve sorumsuz olarak nitelendirilebilmektedir.

Teori Y yaklaşımının varsayımları ise şu şekilde sıralandırılabilmektedir (Kermally, 2005: 37-38):

a) İnsanların bir iş için çaba göstermeleri normaldir.
b) Kontrol ve ceza, insanları çalıştırmaya yönlendiren yollardan sadece ikisidir.
c) Bireyler örgüte bağlı ve yapılan iş memnun edici ise, yönelme kendiliğinden gerçekleşecektir.
d) Uygun şartların gerçekleşmesi halinde ortalama bir insan, sorumluluğu üzerine alacaktır.
e) İşgörenler sorunların çözümüne yönelik kararlar alırken, hayal güçlerini ve yaratıcılıklarını kullanmaktadırlar.

Görüldüğü üzere teori Y, teori X'in karşıt yaklaşımıdır. Teori Y'ye göre bireyler bir görevin yerine getirilebilmesi için kapasitelerini kullanmaktan kaçınmamaktadırlar. Ayrıca bu bireyler, sorumluluklarının farkında olan, güdülenmiş, içinde bulundukları örgüte bağlı ve verilen işi tamamlamayı kendilerine görev edinen bireylerdir. Yöneticilerin işgörenleri denetim altında tutmaları gereken dönemlerde Teori X'in kullanılması uygun düşmektedir.

Douglas McGregor'un X ve Y teorileri, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi bireysel farklılıkları ve ihtiyaçları göz önünde bulundurmamaları bakımından eleştirilmektedir. Bu eleştiriler X ve Y teorilerine, Pygmalion etkisi olarak adlandırılan bir bakış açısıyla yaklaşmaktadırlar. Pygmalion etkisine göre yöneticilerin işgörenleri tembel olarak kabul edip, onlara bu şekilde davranmaları halinde, işgörenler gerçekten tembelleşmektedirler (Kermally, 2005: 39). Yapılan eleştirilere rağmen; Elton Mayo ve Follett'in çalışmalarıyla karşılaştırıldığında, bu çalışmalara bağlı olarak

getirdiği yenilik, ilgi çekici tanımları ve sezgisel yaklaşımıyla Douglas McGregor'un X ve Y teorileri, yönetim düşüncesi üzerinde kalıcı etkiler bırakmıştır (Kreitner, 2006: 43).

Davranış bilimleri yaklaşımı kapsamında incelenebilecek diğer bir çalışma da Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 modelidir. Likert, etkin olan örgütlerle etkin olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal öğelerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yaptığı araştırmalarda, bir yöneticinin davranışlarını bir uçta Sistem 1 (sömürücü otoriter), Sistem 2 (yardımsever otoriter, Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (demokratik) olmak üzere gruplamanın olası olduğunu göstermiştir (Akat vd., 2002: 67).

Neo-klasik yönetim yaklaşımını oluşturan iki temel yaklaşım olan insan ilişkileri ve davranış bilimleri yaklaşımları bazı noktalarda farklılık göstermektedirler.

Tablo 1.4. İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Davranış Bilimi Yaklaşımı Arasındaki Farklar

İnsan İlişkileri Yaklaşımı	Davranış Bilimi Yaklaşımı
—Kişilerarası ilişkiler üzerine odaklanmaktadır. —Birey, bireyin ihtiyaçları ve davranışlarına önem vermektedir. —Moral ve iş memnuniyeti üzerinde durmaktadır. —Hawthorne araştırmalarına dayandığı için bu yaklaşımın kapsamı sınırlıdır.	— Grup ilişkileri üzerine odaklanmaktadır. —Gruplar ve grup davranışlarına önem vermektedir. —Grup dinamikleri, gayrı resmi örgüt ve motivasyon üzerinde durmaktadır. —Örgütlerde insan davranışlarıyla ilgili daha sistematik bir çalışma olduğu için daha geniş kapsamlıdır.

Kaynak: Bose (2006): *Principles of Management and Administration,* 4th Printing, Prenctice-Hall of India, New Delhi, India, p.35.

1.4.3. Modern Yönetim Yaklaşımları

Taylor'un geliştirmiş olduğu bilimsel yönetim yaklaşımı ile birlikte bir bilim olarak ele alınmaya başlayan yönetim düşüncesi, neo-klasik yönetim yaklaşımlarının da insan faktörünün üzerinde önemle durmaları sonucunda büyük bir gelişme göstermiştir. Bu iki temel yaklaşım bazı noktalarda birbirlerinden farklılık göstermektedir. Günümüzde modern yönetim yaklaşımları olarak adlandırılabilecek yaklaşımlar, bu iki

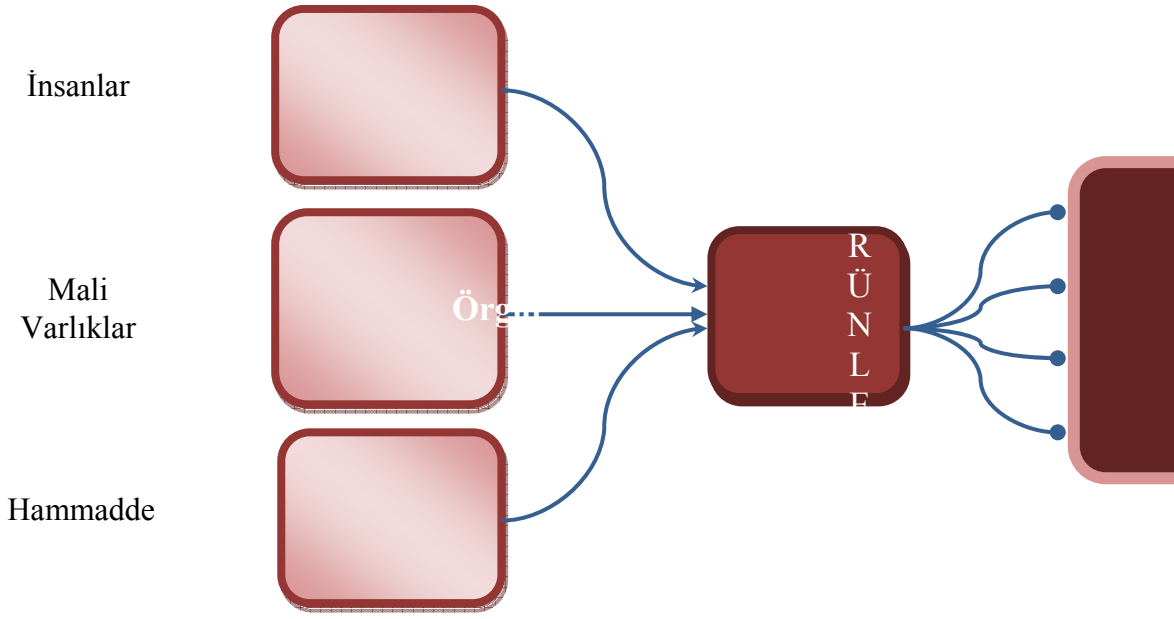
temel yaklaşımı birleştirmeye yönelik çalışmalarda bulunmaktadırlar. Ayrıca modern yönetim yaklaşımları daha önceki yaklaşımların ele almadığı konular üzerinde de yoğunlaşmaktadır. Kısacası; eksiksiz bir yönetim yaklaşımına ulaşma çabası verilmektedir.

1.4.3.1. Sistem Yaklaşımı

Orijinali Yunanca olan ve bir araya getirmek, birleştirmek anlamına gelen sistem kavramı; belirli bir amacı gerçekleştirecek, birbirlerine bağlı ve birbirleriyle ilişkili öğeler veya parçalar takımıdır (Aquinas, 2005: 289). Sistem, birçok bilim dalında sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Örneğin; vücudumuz dolaşım, sindirim, sinir gibi çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadır. Toplum bilim açısından yaklaşıldığında; toplumlar alt grupların meydana getirdiği sistemlerdir.

Yönetim biliminde ise sistem kavramının sınıflandırılması konusunda da bir ayrım görülmektedir. Yönetim yaklaşımları arasında klasik yönetim yaklaşımları ve ilk davranışsal yaklaşımlar, sistemleri çoğunlukla kapalı sistemler olarak düşünmüşlerdir (Lewis, Goodman, Fandt ve Michlitsch, 2007: 43). Sistem yaklaşımı, sistemleri açık ve kapalı olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Kapalı sistemler kendi kendilerini destekleyip, yönetip ve fakat çevreleriyle etkileşimde bulunmazlarken; açık sistemler ise bilgi ve enerji gibi temel girdileri aldıkları çevreleriyle sürekli iletişim kurmaktadırlar (Morden, 2004: 21).

Günümüz örgütlerinin çevreyle bağlantı kurmadan yaşamlarını sürdürmeleri mümkün olamamaktadır. Bu bakımdan açık sistemlerin özelliklerinin üzerinde durmakta fayda vardır. Açık sistemler çevreden alınan girdilerin çeşitli işlemlerden sonra çıktı olarak çevreye sunulduğu ve bu durumun bir döngü halinde devam ettiği yapılardır.



Şekil 1.8. Açık Bir Sistem Olarak Örgüt

Kaynak: Dixon (2003): *The Management Task,* 3rd Edition, Butterworth-Heinemann, Burlington, Great Britain, p.13.

Tüm açık sistemleri tanımlayan özellikler şu şekilde sıralandırılabilmektedir (Jackson, 2000: 65):

- Dış çevreden enerji ve kaynak transferi yapılması
- Girdinin sistem içerisinde dönüştürülüp üretime geçirilmesi
- Çevreye çıktı gönderilmesi
- Sistemlerin olaylar döngüsü halinde olması
- Negatif entropi ve negatif geri besleme, kodlama süreci
- Sabit ve dengeli durum
- Farklılaşma, bütünleşme, koordinasyon ve kesinlik

Sistem yaklaşımı kapsamında bahsedilen iki kavram bulunmaktadır. Sistemler çevreden girdi alamadıklarında ve çevreye çıktı gönderemediklerinde yani döngünün işlememesi durumunda zamanla bozulmaya maruz kalmaktadırlar. Entropi olarak adlandırılan bu kavram, bir sistemdeki düzensizlik veya karmaşayı ifade etmektedir (Skyttner, 2002: 49). Entropi ile karşı karşıya gelen örgütler, bu durumu

engelleyemedikleri takdirde çöküş sürecine girmektedirler. Bu noktada bir başka kavramın önemi ortaya çıkmaktadır. Sinerji; bir örgütün bölümlerinin birlikte çalışmaları halinde, tek tek çalışmalarından daha fazla üretim yapmaları anlamına gelmektedir (DuBrin, 2008: 27). Sinerji, örgütlerin karmaşık düzenden çıkıp, normale dönmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde ilişkilerin geliştirilmesi açısından sinerjinin sosyal yönü de bulunmaktadır. Bu bakımdan; işgörenlere birlikte hareket etme bilinci kazandıran sinerji, örgüt yönetiminde üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Örgütlerin etkin ve verimli faaliyet gösterebilmeleri için entropiden uzak ve sinerjik olmaları gerekmektedir.

Modern yönetim yaklaşımları içerisinde yer alan sistem yaklaşımı, yönetim bilimine önemli katkılarda bulunmuştur. Bu katkılar şu şekilde özetlenebilmektedir (Şimşek, 2005: 94–95):

a) Sistem yaklaşımının yönetim düşünce ve uygulamasına getirdiği en önemli yeniliklerden biri, örgütleri çevreleri ile ilişkili birer açık sistem olarak ele almasıdır.

b) İkinci yenilik, sistemin parçaları (alt sistemler) arasındaki karşılıklı bağlılık ve ilişkilerin vurgulanmış olmasıdır.

c) Bir diğer yenilik de, sistem yaklaşımının örgütü etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır.

d) Sistem yaklaşımı ile; geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlemek, güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak ve dolayısıyla bunları daha iyi kullanmak olanağı doğmuştur.

e) Sistem yaklaşımı ile yöneticinin kullanabileceği kavram ve araçların sayısı daha da artmış, kalite yönünden de zenginleşmiş olmaktadır.

Örgütleri açık sistemler olarak ele alan sistem yaklaşımı, dış çevredeki değişimlerin farkına varılmasını ve bu değişimlere göre hareket edilmesini sağlamıştır. Ayrıca sistem yaklaşımı geliştirdiği yeni kavramların yanında diğer yaklaşımlara ait kavramlar ve özellikleri de tekrar ele alarak yönetim bilimcilerin bu kavramları daha etkili bir şekilde kullanabilmeleri olanağını doğurmuştur.

1.4.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımları kapsamında değerlendirilebilecek diğer bir yaklaşım da durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre yöneticinin davranışı ve organizasyonların yapısı birçok şarta bağlı olmakta, ne yapılacağı genelleştirilememektedir (Hatiboğlu, 1993: 44). Değişen çevre şartları ve örgüt yapıları daha önceden ortaya konan yönetim yaklaşımlarının bu değişime ayak uyduramamalarına neden olmaktadır. Bu noktada durumsallık yaklaşımı, önceki yaklaşımların değişen koşullar karşısındaki eksikliğini gidermek amacıyla ortaya çıkmıştır. 1960'lı yıllarda durumsallık yaklaşımına olan ihtiyacı ilk ortaya koyan yönetim bilimciler Woodward, Fiedler, Lorsch ve Lawrence olmuştur (Shell, 2003: 13).

Bu yaklaşım örgütlerin çeşitli durumlar karşısında bazı değişkenlere göre farklı tepkiler verdiklerini savunmaktadır. Örgütleri etkileyen durum değişkenleri; çevre, örgüt büyüklüğü ve stratejiyi içermektedir (Donaldson, 2001: 2). Bu değişkenlerin içerisine örgütlerin kullandıkları teknolojiyi de katmak mümkündür. Yukarıda sıralanan faktörlerin, örgütleri farklı açılardan etkilemelerinden dolayı bu örgütlerin çeşitli durumlar karşısında aldıkları karar ve önlemler de değişmektedir. Durumsallık yaklaşımının temel özelliklerini özetlemek gerekirse (Singla, 2009: 65);

1. Yönetsel faaliyet çevreyi etkilemektedir.
2. Yönetsel faaliyet durumlara göre değişmektedir.
3. Örgüt ve çevre arasında zorunlu olarak bir koordinasyon vardır.

Sistem yaklaşımının örgütlerin açık sistemler olduğu ilkesini benimseyen durumsallık yaklaşımı; girdi-süreç-çıktı döngüsünden dolayı örgütler ve çevrelerinin zorunlu bir işbirliği halinde olduklarını da savunmaktadır. Bu süreçte karşılaşılan koşullara göre örgütlerin ve yöneticilerin kararlarını değiştirdikleri de durumsallık yaklaşımının diğer bir varsayımıdır.

Bu yaklaşım, daha önceden ortaya konan yönetim yaklaşımlarının farklı durumlar için tek başlarına veya kombinasyon halinde kullanılabileceklerini

öngörmektedir (Lewis vd., 2007: 44). Tek bir yöntem ya da yaklaşımın tüm durumlar için geçerli olması mümkün görünmemektedir. Yöneticilere düşen görev, karşılarına çıkan durumlar için hangi yaklaşımlardan faydalanabileceklerini belirlemektir. Bu kararın isabet derecesi de yöneticilerin başarısını ortaya koymaktadır.

Yönetim bilimine sağladığı katkıların yanında, durumsallık yaklaşımının da bazı eksik yönlerinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu sınırlılıklar şu şekilde özetlenebilmektedir (Singla, 2009: 65):

a) Yönetsel faaliyetin duruma bağlı olduğunu söylemek yeterli değildir. Önemli olan belli bir durumda hangi hareketin yapılması gerektiğini söyleyebilmektir.

b) Birçok faktör bir durumu etkileyebilmektedir. Bu faktörlerin tümünü analiz etmek zordur.

1.4.3.3. Kantitatif (Nicel) Yaklaşım

Kantitatif yaklaşım yöneticilerin, sayısal verileri karar alma sürecine dahil etmelerinin önemini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre yönetim faaliyetleri matematiksel sembollerle ifade edilmelidir. Modern yöneticilerin kantitatif yöntemlere sahip olmaları, bu yöntemleri değerlendirebilmeleri ve geleceğin planlanması için bu yöntemleri bilgi kaynağı olarak kullanmaları gerekmektedir (Fox, 2009: 23). İkinci Dünya Savaşı boyunca lojistik sorunların çözümü için kullanılan matematiksel yöntemler savaştan sonra DuPont ve General Electric gibi şirketler tarafından işgörenlerin yerleştirilmesi, fabrika yerinin seçilmesi ve depoların planlanması için de kullanılmaya başlanmıştır (Griffin, 2006: 41).

Girdi-çıktı analizi yapılması ve ürün karması oluşturulmasına yardım eden doğrusal programlama; envanter ve alışveriş kontrolü, telefon hattı sistemleri ve radyo bağlantılarına yardımcı olan sıralama teorisi; kar planlama, envanter kontrolü ve işgücü ihtiyacı çalışmalarını düzenleyen örneklem yöntemi; veri işleme, sistem tasarımı yapma ve örgüt analizine yardım eden bilgi teorisi gibi kantitatif teknikler geniş uygulama alanlarından dolayı birçok ülkede popüler hale gelmişlerdir (Raju ve Parthasarathy,

2000: 27). Ancak bir örgüt içerisinde ortaya çıkan sorunların bazılarının insanla ilgili olmalarından dolayı, matematiksel yaklaşımların her zaman kullanılabilir olduklarını söylemek güçtür.

1.4.3.3.1. Yönetim Bilimi Yaklaşımı

Kantitatif yaklaşımlar kapsamında incelenebilecek yaklaşımlardan ilki yönetim bilimi yaklaşımıdır. İş ve örgütün yönetimine klasik yaklaşımlar; insanın yönetimine neo-klasik yaklaşımlar katkı yaparken; üretim ve faaliyet yönetiminin temelleri yönetim bilimi yaklaşımı ile atılmıştır (Tuncer vd., 2007: 186). Bu yaklaşım, yönetsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yöneticilere sayısal verilerin sunulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Doğru verilerin sağlanması yöneticilerin matematiksel modelleri daha doğru oluşturabilmelerini ve bu modeller çerçevesinde sistemli hareket etmelerini sağlamaktadır.

Özellikle matematiksel modellerin geliştirilmesi üzerine odaklanan yönetim bilimi yaklaşımı; Taylor ve diğer yönetim bilimciler tarafından yirminci yüzyılın başlarında geliştirilen bilimsel yönetim yaklaşımı ile ilişkilendirilmektedir (Griffin, 2007: 16). Ancak bu iki yaklaşım birbirinden oldukça farklıdır. Çünkü yönetim bilimi yaklaşımı çoğunlukla sayısal verilerle ilgilenmektedir.

1.4.3.3.2. Faaliyet Yönetimi Yaklaşımı

Kantitatif yaklaşımların ikincisi ise yönetim bilimi yaklaşımına göre daha az sayısal ve istatistiki veriler içeren faaliyet yönetimi yaklaşımıdır. Faaliyet yönetimi, ürün ve hizmet üreten veya dağıtan süreçlerin yönetilmesi ile ilgilidir (Greasley, 2008: 3). Bina yerleşimi, üretimin süresi, üretimde kullanılacak teknoloji, işgörenlerin yerleştirilmeleri ve motive edilmeleri, işin paylaştırılması, maliyet ve stok kontrolü, ürün veya hizmetin kalitesi gibi birçok faktör faaliyet yönetimi kapsamında incelenmesi gereken konulardandır.

Faaliyet yönetiminin, işletmelerin temel hedeflerinden biri olan ürün veya hizmet üretilmesi sürecini gerçekleştirmesinin yanında günlük yaşamı etkileyen başka faydaları da vardır. Bunlar şu şekilde özetlenebilmektedir (Davis, Aquilano ve Chase, 2004: 9-10):

- Yaşam standartlarının yükseltilmesi
- Daha kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesi
- Çevre duyarlılığı
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi

Küreselleşmenin etkisiyle ucuz ve kolay elde edilebilir hale gelen bilginin yönetimi ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için bir araya getirilen tüm üretim faktörlerinin kalite düzeylerinin sistemli bir şekilde yönetilmesi anlamına gelen toplam kalite yönetimini ise modern sonrası (postmodern) yönetim yaklaşımları içerisinde saymak mümkündür. Bu yaklaşımların yanında Koçel (2007: 294-353)'e göre; yalın yönetim ve organizasyon, işletmelerde süreç yenileme (reengineering), takım organizasyonu, öğrenen organizasyon (learning organizaion), kademe azaltma, temel uzmanlık, işletmelerarası karşılaştırma veya karşılaştırma (benchmarking), personel güçlendirme (empowerment), dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), stratejik birlikler oluşturma, küçülme (downsizing), uygun büyüklüğü bulma (rightsizing), şebeke türü organizasyon yapıları, melez organizasyon yapıları, yığışım organizasyonları, sıfır hiyerarşi, sanal organizasyonlar, seri uyarlama, dengeli başarı göstergesi (balanced scorecard), yeni ekonomi, kurumsal şirket yönetimi (corporate govarnance) gibi yeni yönetim kavram ve teknikleri de postmodern yönetim yaklaşımları ve örgüt teorileri kapsamında incelenebilmektedir.

1.5. Otel Kavramı ve Kapsamı

Bu çalışmanın uygulama bölümünü oluşturmasından dolayı daha önceki bölümler ışığında otel kavramı, otel yönetimi ve otel yöneticilerinin özelliklerinden bahsetmek faydalı olacaktır.

1.5.1. Otel Kavramı ve Özellikleri

İlk çağlardan bu yana insanlar ticari ve kültürel amaçlarla seyahat etmektedirler. Yapılan bu seyahatlerde hanlar ve kervansaraylar insanların konaklama ihtiyaçlarına cevap vermekteydi. Günümüze yaklaşıldığında ise modern anlamda konaklama işletmelerinin kurulmaya başlandığı görülmektedir. Özellikle son iki yüzyılda bilimsel, endüstriyel, ticari, sosyal, kültürel ve örgütsel faaliyetlerdeki büyük gelişmeler sonucunda insanlar daha çok seyahat etmeye ve konaklama işletmelerine daha fazla ilgi göstermeye başlamışlardır.

Ülke ekonomilerine yön veren turizm sektörünün en önemli öğelerinden biri olan konaklama sektörü, yarattığı istihdam ve diğer sektörlere olan etkisiyle gün geçtikçe önemini artırmaktadır. Konaklama işletmeleri turistik çekicilikleri oluşturan işletmeler grubu içerisinde yer almakta ve müşterilerin gecelemelerinin yanı sıra, yiyecek-içecek ve kısmen eğlence gereksinimlerini karşılamak üzere kurulmaktadırlar (Kozak, Kozak ve Kozak, 2008: 48). Bu açıdan bakıldığında konaklama işletmeleri sayı ve pazar payı bakımından turizm sektörü içerisinde büyük bir yer edinmektedirler. Konaklama işletmeleri arasında ise oteller en büyük grubu oluşturmaktadırlar.

Otel, evlerinden uzakta olan insanlara konaklama ve yardımcı hizmetlerinin sağlandığı işletme olarak tanımlanabilmektedir (Jones ve Lockwood, 2006: 1). Diğer bir tanıma göre otel, bir turistin yolculuğu sırasında durup misafir olduğu yeri ifade etmektedir (Sheela, 2005: 6). Bir otel işletmesi, çoğunlukla rezervasyon, oda, milli yemekler ve ziyafet imkanları, bekleme ve eğlence salonları, oda servisi, kablolu televizyon, kişisel bilgisayar, iş ile ilgili hizmetler, toplantı odaları, özellikli mağazalar, kişisel hizmetler, oda görevlileri, çamaşırhane, saç bakımı, yüzme havuzu ve diğer eğlence faaliyetleri, oyun/casino işletmeleri, havaalanına taşımacılığı ve otel görevlileri hizmetlerini içeren her türlü konaklama ve bununla ilgili hizmetlerini misafirlerine sunmaktadır (Bardi, 2006: 12). Otel işletmeleri iç ve dış pazarlardan kamu görevlileri, iş ile ilgili seyahat edenler, boş vakitlerinden dolayı ve zevk için seyahat edenler, tur

grupları, konferans katılımcıları ve diğer kullanıcılar gibi farklı kaynaklar tarafından talep görmektedirler (Page ve Connell, 2006: 213).

Otel kavramı birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ancak otel kavramıyla ilgili ortak bir tanım ortaya koyabilmek amacıyla çeşitli uğraşlar da verilmiştir. Bu nedenle 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel kelimesinin hukuki himaye altına alınabilmesi için otel teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kurulmasını kabul etmiştir (Aktaş, 2002: 25):

Otel;

a) Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.

b) Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.

c) Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan isletme olmalıdır.

d) Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.

e) Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.

f) Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.

g) Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda sıralanan özellikler bir otel işletmesinde bulunması istenen standart özelliklerdir. Bu özelliklerin yanında otel işletmelerinin kalitelerini artıran, müşterilerin bu işletmeler arasında seçim yapabilmelerini sağlayan ayırt edici ek özelliklere de sahip olmaları gerekmektedir.

İçinde bulundukları turizm sektöründen dolayı otel işletmelerinin diğer sektörlerde bulunan işletmelerden daha farklı özellikleri bulunmaktadır. Otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel farklar şu şekildedir (Kozak, 2008: 11-15):

➢ Otel işletmelerinde üretim, diğer işletme türlerine göre farklı biçimlerde yapılmaktadır.

—Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler dayanıksız bir yapıdadır. Otel işletmelerinin sunduğu mal ve hizmetlerin kısa sürede tüketilmelerini gerektiren özelliklere sahip olmalarından dolayı, bu tür işletmelerin stok yapma imkanları bulunmamaktadır.

—Otel işletmelerinde üretim ve satış eş zamanlı olarak yapılmaktadır. Bu; otel işletmelerinde üretilen ürün ve hizmetlerin üretildikleri yerde tüketildikleri anlamına gelmektedir.

—Otel işletmelerinde üretim büyük oranda emek gücüne bağlıdır. Gelişen teknolojinin otel işletmelerinde de yoğun bir şekilde kullanılmasına rağmen; insan faktörü otel işletmeleri açısından halen büyük bir önem taşımaktadır.

—Otel işletmelerinde emek-yoğun ağırlıklı gerçekleştirilmesinin yanı sıra, tekno-yoğun özellik de göstermektedir. Son yıllarda bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde teknoloji, otel işletmelerinde yoğun bir şekilde kullanılmaya başlamıştır.

— Otel işletmelerinde üretim, çoğunlukla hizmet ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Somut ürünler de üretmelerine rağmen, oteller için bu ürünlerin sunuşu yani hizmet kalitesi daha önemlidir.

—Otel işletmeleri günün 24 saati, haftanın 7 ve yılın 365 günü hizmet sunmaktadırlar. Doluluk oranları mevsimlere göre değişse de otel işletmeleri sürekli olarak hizmet vermektedirler.

➢ Otel işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran başka bir farklılık da, otel işletmelerinde görev alan personelin işlevi açısından ortaya çıkmaktadır.

—Otel işletmelerinde işgörenlerin müşterilerle yoğun ilişkilerde bulunmaları nedeniyle, işgören hataları ve işgörenlerden dolayı kaynaklanan diğer sorunlar müşterilerin o otel ile ilgili düşüncelerini hızlı bir şekilde etkilemektedir.

—Endüstri işletmelerinde genellikle hiç dikkate alınmayan ve ürünün üretiminde ve sunumunda hiç etkili olmayan, personelin fiziksel durumu, konaklama işletmelerinde mal veya hizmetin sunulmasında müşteri üzerinde genellikle doğrudan

etkili olan bir unsur olmaktadır. Bu özellik de yine otel işletmelerinin emek gücüne yani insan faktörüne dayalı işletmeler olmalarından kaynaklanmaktadır.

—Otel işletmeleri, kadın çalışanların endüstri işletmelerine göre daha fazla istihdam edildiği bir alandır.

- Otel işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran diğer bir özellik de, uygulanmakta olan ücret sistemlerinden kaynaklanmaktadır.

—Personel ücretleri, yönetim giderleri, amortismanlar gibi kalemlerin çok büyük miktarlarda olmalarından dolayı bu kalemlerin muhasebeleştirilmeleri oldukça zor olmaktadır. Bu açıdan otel işletmelerinin raporlama sistemlerinin iyi olması ve muhasebe denetimlerinin etkili bir şekilde yapılması önem taşımaktadır.

—Otel işletmelerinde muhasebe kontrol çalışmaları günün bitiminde; yani saat 24:00'den sonra gerçekleştirilmektedir.

- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin stoklanma olanağının bulunmaması, pazarlama faaliyetlerinin diğer endüstri işletmelerine oranla daha dinamik bir yapıda gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

—Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri soyut biçimlerde gerçekleştirilmektedir. Pazarlanan ve satın alınan ürün diğer sektörlerde olduğu gibi önceden görülememektedir. Otel işletmelerinin ürün ve hizmetlerinin üretildikleri yerde tüketilme özelliklerinden dolayı, müşteriler ancak ürün ve hizmetin sunulduğu otele gittiklerinde bu tecrübeyi yaşayabilmektedirler. Son yıllarda otel işletmelerinin seyahat acentaları aracılığıyla internet üzerinden ve telefon yoluyla pazarlanmaları yükselen bir trend haline gelmiştir.

- Otel işletmeleri, yatırım ve aşamaları bakımından da endüstri işletmelerinden ayrılmaktadırlar.

—Özellikle beş yıldızlı otel işletmelerinin kurulmaları büyük çapta harcamalara neden olmaktadır. Otel işletmelerinin kuruluş aşamaları da iklim, yerel kültür gibi faktörlerin de göz önünde bulundurulma gerekliliği açısından endüstri işletmelerine göre bazı noktalarda farklılıklar göstermektedir.

Oteller, içerisinde bulundukları konaklama sektörüne ve dolayısıyla turizm sektörüne sağladıkları yararların yanında kurulmuş oldukları çevreye ve topluma da ekonomik, sosyal ve kültürel yönden katkılarda bulunmaktadırlar. Sağladıkları katkılar ile birlikte değerlendirildiğinde otel işletmelerinin işlevleri şu şekilde özetlenebilmektedir (Medlik ve Ingram, 2000: 4-5):

- Oteller birçok ülkede dinlenme ve eğlencenin yanında toplantı ve konferans gibi iş dünyasına yönelik etkinlikler için de tesis hizmeti sunmaktadırlar. Bu bakımdan oteller, ekonomiler ve toplumlar açısından bakıldığında çeşitli mal ve hizmetler için gerekli olan perakende dağıtım sistemleri, taşımacılık ve iletişim gibi faktörler kadar önem taşımaktadırlar.
- Oteller konuklarına harcama gücü veren ve normalden daha çok para harcamalarını sağlayan çekim merkezleridir.
- Yabancı konukları da ağırlamalarından dolayı oteller genellikle döviz kazanılan işletmelerdir. Bu sayede oteller, ülkelerin ödemeler dengesine katkıda bulunmaktadırlar.
- Oteller önemli birer işverendir. Farklı sektörlerde yarattıkları çarpan etkisi ile oteller birçok sektörün müşterisi konumundadırlar. Otel işletmeleri faaliyetlerine devam edebilmek için diğer sektörlerin ürünlerini kullanmak zorundadırlar.
- Son olarak oteller, o bölgedeki yerli halk için de sosyal imkanlar sunmaktadırlar.

Oteller yerel ekonomilere direkt veya dolaylı olarak katkı sağlamaktadırlar. Diğer sektörlerle sürekli alışveriş halinde olan otel işletmeleri, bünyelerinde çalıştırdıkları işgörenler ile işsizliğin önüne geçilmesi için başvurulabilecek çözüm yollarından biri olarak görünmektedirler. Aynı zamanda sundukları lokanta, cafe, bar gibi imkanlar ile yerli halka da hizmet vermektedirler. Bu açıdan otel işletmeleri ekonomik ve sosyal yönden bölgesel kalkınmayı destekleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadırlar. Günümüzde zincir işletme yoluyla uluslararası hale gelen oteller, ana faaliyet ülkeleri dışında da birçok ülkede faaliyet göstermektedirler.

1.5.2. Dünyada ve Türkiye'de Otelciliğin Tarihsel Gelişimi

Eski Roma, Yunan ve İslam medeniyetlerinde de konaklamayla ilgili örneklere rastlanmaktadır. Günümüz otel kavramına yakın işletmelerin kurulması ise ancak 18. yüzyıl sonlarında gerçekleşebilmiştir. 18. yüzyılda seyahat olanaklarının gelişmesi ile birlikte, modern otellerin prototipi olarak adlandırılabilecek olan otel 1774 yılında David Low tarafından Londra'da açılmıştır (Ahmed, 2005: 6). İngiltere, özellikle demiryolu taşımacılığının ülkede gelişmesiyle birlikte Avrupa otelciliğine öncülük eden ülke olmuştur. Fransızca'da "Hotel Garni" olarak adlandırılan otel terimi ilk kez 1760 yılından sonra İngiltere'de kullanılmıştır (Özdoğan, 2007: 40). 1820 yılına gelindiğinde ise "otel", insanların gece konakladıkları ve ödeme karşılığında yiyeceklerini aldıkları yeri tanımlamak için kabul edilen kavram olmuş ve 1820'lerde de İsviçre'de ilk turistik otel açılmıştır (Bhatia, 2006: 399). Aynı şekilde o dönemlerde Fransa, İtalya ve Almanya gibi ülkeler de otelcilik alanında önemli gelişmeler kaydetmişlerdir.

Amerika Birleşik Devletleri'ne bakıldığında ise; bu yeni kurulan ülkenin konaklama işletmeleri bakımından biraz geride kaldığı görülmektedir. Otel işletmelerinin kurulması Avrupa'ya göre daha geç olmakla birlikte, ABD daha sonraki dönemlerde dünya otelcilik sektörüne yön vermeye başlamıştır. Doğrudan modern otel kavramının öncüsü olarak düşünülebilecek ilk konaklama tesisi 1794 yılında New York'ta açılan ve 73 odasıyla o dönem için oldukça büyük olan City Hotel'dir. Ayrıca dönemin koşulları düşünüldüğünde; Fransız mutfağı, yüksek eğitim almış personeli ve lüks döşenmiş odalarıyla Boston'da 1829 yılında inşa edilmiş olan Tremont House da ilk beş yıldızlı otel olarak kabul edilmektedir (Ismail, 2002: 3).

Cesar Ritz, William Waldorf Astor ve John Jacob Astor, J. W. Marriott, Ray Schultz, Statler otel zincirlerini kuran E. M. Statler, Hilton otellerinin kurucusu Conrad Hilton, Holiday Inn zincirini kuran Kemmons Wilson, Sheraton zincirlerini başlatan Ernest Henderson ve Robert Moore gibi isimleri modern otelcilik sektörünün gelişmesine katkıda bulunan isimler olarak saymak mümkündür (Bardi, 2006: 2-4).

Türkiye'de ise konaklama tesislerinin geçmişi hanlar ve kervansaraylara dayanmaktadır. Modern anlamda ilk otel, 1892 yılında Wagon-Lits (Uluslararası Yataklı ve Yemekli Vagonlar) tarafından ülkemize gelen seçkin konukları ağırlamak amacıyla İstanbul Tepebaşı'nda yaptırılan Pera Palas Oteli'dir. Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli, Avrupa'nın ve Orta Doğu'nun o dönem içinde en lüks otelleri olarak görülmektedir (Şener, 2007: 10). 1931 yılında İstanbul'da Park Oteli hizmete girmiştir. Modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel 1955 yılında açılan İstanbul Hilton'dur. 1956 yılında İstanbul'da Divan Oteli, İzmir'de 1957 yılında Kilim Oteli'nin hizmete girmesiyle ülkemize gelen turistlerin dinlenme, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçları karşılanmaya çalışılmıştır (Maviş, 2006: 10). Özellikle 1980'li yıllardan sonra serbest piyasa ekonomisine geçilmesi ve turizm ile ilgili koruyucu-düzenleyici yasaların çıkartılmasıyla birlikte ülkemizde otelcilik artan bir ivme göstermiştir.

1.5.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmeleri kuruldukları yere göre; *havaalanı otelleri, istasyon otelleri, liman otelleri ve kent merkezlerindeki oteller,* sunulan hizmet çeşidine göre; *sağlık, spor, kongre, eğlence, dinlence ya da sadece konaklama hizmeti sunan oteller,* sahiplik durumuna göre; *temelde kamu ve özel sektör otelleri olmak üzere, şahıs, şirket, kamu, dernek, vakıf, sendika otelleri,* yerine getirdikleri konaklama gereksinimine göre; *termal, dağ, şehir, resort, casino, kongre ve kıyı otelleri,* çalışma sürelerine göre; *mevsimlik ve tüm yıl faaliyet gösteren oteller,* büyüklüklerine göre; *küçük, orta ve büyük oteller,* uyguladıkları fiyatlara göre; *lüks, orta sınıf ve ekonomi sınıfı oteller* olmak üzere farklı şekillerde sınıflandırılabilmektedir (Özdoğan, 2007: 42).

Bu sınıflandırma ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Ülkemizde oteller hukuki statüleri bakımından iki şekilde ele alınmaktadır. Yerel yönetimler tarafından açılış izni verilen ve denetlenen otellere "Belediye belgeli oteller", Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından açılış izni verilen ve denetlenen otellere ise "Turizm işletme belgeli oteller" adı verilmektedir (Kozak vd., 2008: 52). Bu çalışmaya konu olan

oteller ikinci sıradaki sınıfa girmektedirler. Türkiye'de 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu kapsamında yayınlanan Turizm Tesisleri Yönetmeliği'nin 19. Maddesine göre oteller; bir yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmaktadırlar (www.mevzuat.adalet.gov.tr, 08.05.2010). Bu çalışmanın uygulama kısmına konu olması bakımından beş yıldızlı otellerin özelliklerinin incelenmesi uygun gözükmektedir (Ek-2).

1.5.4. Otel Yönetimi

Dinamik yapılarından dolayı otel işletmeleri, yönetim işlevinin titiz ve dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmesi gereken işletmelerdir. Etkili ve modern bir yönetim anlayışı otel işletmelerine rekabet gücü kazandıracak en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Daha önceki bölümlerde yapılan tanımlardan yola çıkılarak klasik bir tanımla otel yönetimi; otel işletmelerinde başkaları aracılığıyla işlerin yürütülmesi olarak tanımlanabilmektedir. Günümüzde otel işletmeleri rekabetin de etkisiyle daha profesyonel ve planlı bir şekilde yani bilimsel yöntemlerle yönetilmeye başlamıştır. Bilimsel yönetim işletmelerin fiziksel ve beşeri kaynaklarını optimize etmekte, otel yönetiminin en iyi şekilde faaliyet göstermesini sağlayacak bir ortamın yaratılmasına yardımcı olmaktadır (Maviş, 2006: 22).

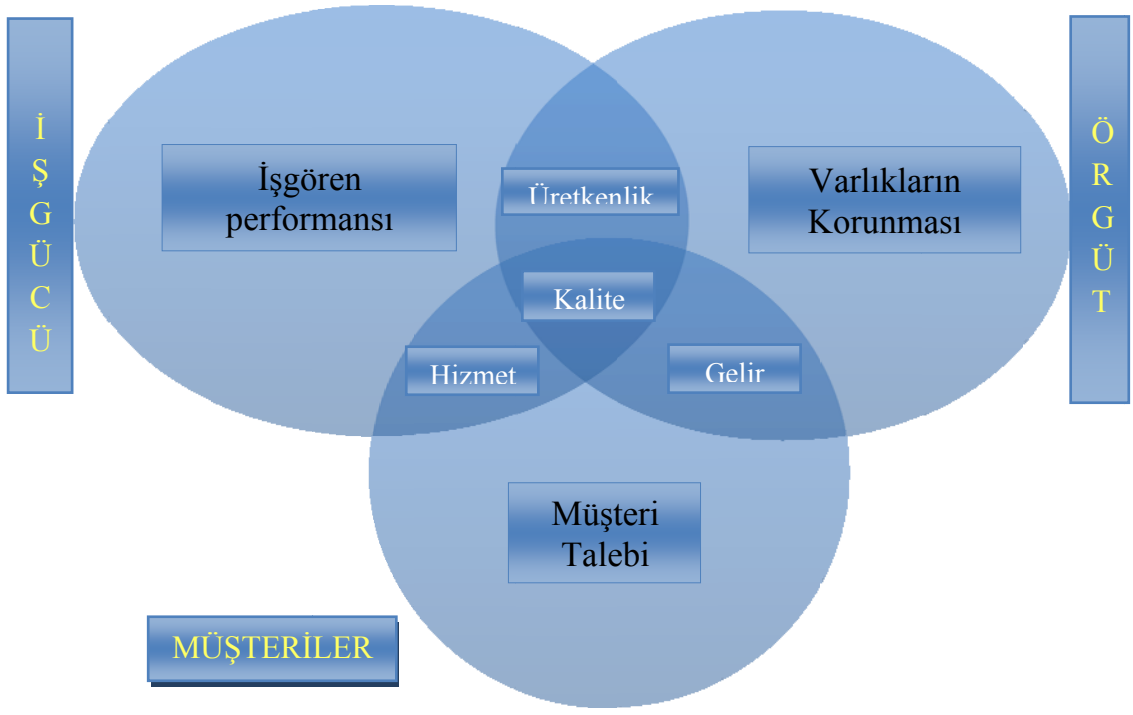
Otel yönetimi birçok faktörün göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Çünkü otel yönetimlerinin müşterilere, işgörenlere ve otel mülklerine karşı birtakım sorumlulukları bulunmaktadır.

Tablo 1.5. Otel Yönetiminin Temel Bileşenleri

Temel bileşen	***Temel sonuç alanı***
Müşteriler	Müşteri memnuniyetinin sağlanması
İşgücü	İşgören performansının sürdürülmesi
İşletme varlıkları	Varlıkların tehditlerden korunması

Kaynak: Sharpley (2005): *The Management of Tourism,* Edited by Lesley Pender and Richard Sharpley, SAGE Publications, London, Great Britain, p.20.

Otel yönetimi müşteri memnuniyetinin sağlanması için bazı politika ve ilkeler belirlemelidir. Müşteri memnuniyetinin artırılmasının yollarından bir de işgörenlerin hizmet kalitesini artırmaktır. Bu kaliteyi artırabilmek için işgörenlerin kalifiye elemanlar olmalarına, çalışma koşullarının düzenlenmesine dikkat edilmelidir. Ayrıca otele ait varlıkların korunması da otel yönetiminin sorumluluk alanına girmektedir. Bu sorumluluklarının yanında otel işletmeleri, faaliyette bulundukları ülkelerin yasalarına ve o ülkelerin vatandaşlarına karşı da sorumludurlar. Otel yönetiminin faaliyet alanına giren hususlar bir şekil yardımıyla gösterilebilmektedir.



Şekil 1.9. Otel Yönetim Modeli

Kaynak: Jones ve Lockwood (2006): *The Management of Hotel Operations,* 10th Edition, Thomson Learning, London, UK, p.30.

Otel yönetimi, o otel işletmesinin üretkenliğinin ve hizmet kalitesinin artırılabilmesi için öncelikle işgörenlerin çalışma koşullarını düzenlemeli, performans artırma ve kariyer geliştirme çabalarına destek vermeli, adil bir ücret ve ödüllendirme sistemi geliştirmelidir. Böylece otel işletmesinin sunacağı mal ve hizmetlere yönelecek müşteri talebine hazırlanılmış olacaktır. Çünkü otel işletmeleri insan faktörüne dayanan işletmelerdir. Otel yönetiminin diğer bir sorumluluk alanı da işletme varlıklarının

korunması ve kaynakların artırılmasıdır. İşletme giderlerinin finanse edilmesi ve varlıkların devamlılıklarının sağlanması otel yönetimine düşen görevler arasında yer almaktadır. Ancak bu sayede otel işletmeleri temel faaliyetlerine devam edebileceklerdir.

Diğer sektörlerdeki işletmelere göre farklı özellikler taşımalarına rağmen; daha önceki bölümlerde bahsedilen yönetim işlevleri ve yaklaşımları ile yöneticilerde bulunması gereken özellikler, yönetici rolleri ve becerileri otel işletmeleri için de büyük çoğunlukla geçerli olmaktadır. Bu alanlardaki farklılıklar ise, otel işletmelerinin içerisinde bulundukları sektörün özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

1.5.5. Otel İşletmelerinde Yönetim İşlevleri

Konaklama sektörünün en önemli öğelerinden biri olan otel işletmelerinde, diğer sektörlerde olduğu gibi yönetimin beş işlevi bulunmaktadır. Yönetim işlevlerinin otel işletmeleri açısından ele alınması bu işletmelerin yönetim özelliklerinin anlaşılabilmesi için önem taşımaktadır.

1.5.5.1. Otel İşletmelerinde Planlama

Yönetimin planlama işlevi, tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de etkin ve verimli mal veya hizmet üretmenin başlıca unsurlarından biridir. Otel işletmeleri faaliyetlerini belirli planlara göre düzenlemeli ve bu planlar doğrultusunda hareket etmelidirler. Konaklama sektörünün hareketli yapısından dolayı otel işletmeleri, karşı karşıya geldikleri tüm durumlar için hazırlıklı bulunmalıdırlar. Geliştirilen plan, prosedür ve politikaların etkinlikleri otel işletmelerinin faaliyetlerini kesintisiz devam ettirebilmeleri için büyük bir önem taşımaktadır. Otel işletmeleri finansal ve fiziksel (mutfak, mönü, insan kaynakları, malzeme planlaması) planlar yaparak daha önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için faaliyetlerde bulunmaktadırlar (Kozak, 2008: 27-30).

Otel işletmeleri, örgüt yapılanmalarının değişik özellikler göstermeleri bakımından otel bölümleri bazında ve süreleri bakımından ayrı planlar geliştirmek durumunda kalabilmektedirler. Bu durumda; planlama sürecinde o işletmenin elinde bulunan kaynaklar dahilinde amaçların, alternatif planların ve en uygun planın belirlenmesi aşamalarında otel yöneticilerinin yöneticilik becerileri ön plana çıkmaktadır. Rekabetin giderek arttığı otelcilik sektöründe fırsat ve tehditlerin ortaya konması açısından da planlama işlevi otel yönetimlerinin dikkatle yerine getirmeleri gereken işlevlerin en başında gelmektedir.

1.5.5.2. Otel İşletmelerinde Örgütleme

Otel işletmelerini amaçlarına ulaştıracak planların belirlenmesinden sonra bu planları uygulamaya geçirecek bir örgüt yapısına ihtiyaç duyulacaktır. Örgüt yapıları otel işletmelerinin planlar aracılığıyla faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerek duyulan faktörlerden bir tanesidir. Otel işletmelerindeki örgüt yapılanmaları otellerin büyüklüklerine ve türlerine göre değişiklik göstermektedir. Ancak Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmelerinin internet siteleri ve ilgili literatür incelendiğinde otel işletmelerinde genel olarak; mali işler, insan kaynakları, teknik, önbüro, satın alma, güvenlik, satış ve pazarlama, yiyecek-içecek, kat hizmetleri, halkla ilişkiler bölüm müdürlükleri, nöbetçi müdürlük, genel müdür asistanlığı ve genel müdürlük gibi pozisyonların yanında bu bölümlere bağlı astların ve destekleyici hizmetlerin bulunduğu görülmektedir.

Otel işletmelerinde örgütleme sürecinin başında yerine getirilecek temel ve alt görevlerin saptanması gerekmektedir. Ardından bu görevler için ihtiyaç duyulan kaynaklar ve yetkilerin, sahiplerine verilmesi aşamasına geçilmektedir. Son olarak geribildirimler yoluyla örgüt yapısının etkinliği ölçülmektedir. Doğru işlemeyen bir örgütte amaçların, görevlerin ve örgüt yapısının gözden geçirilmesi gerekli olabilmektedir. Uygun görüldüğü takdirde örgüt yapısının baştan düzenlenmesi yoluna da gidilebilmektedir. Örgütleme sürecinde yönetime düşen görev; doğru işgörene doğru işin doğru zamanda verilmesidir. Otel işletmelerinin örgüt yapıları içinde bulunulan

sektörün özellikleri, elde bulundurulan kaynaklar, yönetim anlayışı gibi faktörler göz önünde bulundurularak bölümlendirilebilmektedir. Emek yoğun bir sektör olması nedeniyle insan faktörüne dayanan otel işletmeleri yönetimleri örgütleme işlevine gereken önemi vermelidirler.

1.5.5.3. Otel İşletmelerinde Yöneltme

Otel işletmelerinde belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş olan örgüt üyelerinin bu amaçları elde etmeye yönelik faaliyetlerde bulunabilmeleri için yönlendirilmeleri gerekmektedir. Otel işletmelerinde yöneltme işlevi, yönetim sürecinin düzenli ve etkili yürütülmesini kapsamaktadır. Otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin iletişim yetenekleri yüksek bireyler olmaları gerekmektedir. Çünkü otelcilik sektörü müşterilerle yoğun ve yakın ilişkilerde bulunulmasını gerektiren bir sektördür. Bu yüzden işgörenlerin motivasyon düzeyleri yüksek seviyelerde tutulmalıdır. Bunu sağlamanın yollarından birisi de örgüt içerisinde adil, güvenilir bir ödüllendirme ve terfi sistemi kurmaktır.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin nitelikli ve eğitimli olmaları müşteri memnuniyetini ve bu işletmelerin kalitelerini artıran faktörlerin başında gelmektedir. Tek bir işgörenin hatası müşterilerin otelle ilgili genel bir olumsuz kanıya kapılmalarına neden olabilmektedir. Bu yüzden işe alım sürecinde otelcilik sektörü için uygun adaylar arasından işgören seçimi yapılması ve işe alımın ardından işgörenlerin daha profesyonel ve pozisyonlarına uygun eğitimlerden geçirilmeleri büyük bir önem taşımaktadır. Müşteri memnuniyeti oluşturmak için bir takım oyunu şeklinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde yönetim, örgüt içerisinde etkili gruplar kurarak sinerji yaratılmasını ve birlikte başarma duygusu ve cesaretinin işgörenlere aktarılmasını sağlayabilmelidirler. Bu sayede otel işletmelerinde yöneltme işlevi diğer yönetim işlevleri ile uyumlu bir biçimde faaliyetlerde bulunmaya devam etmiş olacaktır.

1.5.5.4. Otel İşletmelerinde Koordinasyon

Rekabetin giderek arttığı otelcilik sektöründe otel işletmeleri ellerinde bulunan kaynakları belirli planlar doğrultusunda yönetmek durumundadırlar. Otel işletmeleri oldukça dinamik ve yoğun bir şekilde faaliyet gösteren, örgüt yapıları birçok bölümden oluşan işletmelerdir. Bölümlerin faaliyet alanlarının farklı ve bu bölümlerin ellerinde bulunan kaynakların çok çeşitli olmaları nedeniyle; yaşanacak bir aksilik otel yönetimlerini her an bir krizle karşı karşıya getirebilmektedir. Bu yüzden; otel işletmelerinin örgüt yapıları içerisinde yöneltilen kaynaklar arasında işbirliği ve uyumun sağlanması otel yönetimlerinin başlıca işlevleri arasında yer almaktadır. Örneğin; bir otel işletmesinin insan kaynakları bölümü ile muhasebe bölümü arasında koordineli çalışma bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü insan kaynakları bölümünün işlevleri arasında yer alan ücret, terfi ve ödüllendirme sistemleri muhasebe bölümünün imkanlar dahilinde onay vermesiyle gerçekleşebilmektedir.

Öncelikle koordinasyon sağlamak için bir örgüt içerisinde etkili iletişim ağının kurulmasının gerekliliğinin farkına varılmalıdır. Otel işletmelerinin günümüzde tekno-yoğun işletme özelliği kazanmalarından dolayı, bu işletmelerde teknolojik iletişim araçları yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. İletişim bozukluğunun olduğu işletmelerde uyumlu çalışmadan ve bölümler arasında koordinasyondan bahsetmek mümkün olamamaktadır. Bu noktada koordinasyon sağlamadan sorumlu yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Koordinasyon hatalarının nedenleri otel yöneticileri tarafından araştırılmalı ve bölümler arası koordinasyonun sağlanabilmesi için çözümler üretilmelidir. Bir otel işletmesinde bölümler ve elde bulundurulan kaynaklar arasında koordine çalışma, komiteler ve profesyonel aracı yöneticiler yoluyla da gerçekleştirilebilmektedir. Büyük örgüt yapılarına sahip otel işletmelerinde koordinasyon işlevi, bu işletmelerin etkin ve verimli çalışabilmeleri açısından büyük bir önem taşımaktadır.

1.5.5.5. Otel İşletmelerinde Denetim

Gerçekleştirilen faaliyetlerin denetiminin yapılması bu faaliyetlerin etkinlik derecelerinin ölçülmesini sağlamaktadır. Diğer sektörlerdeki işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinin denetime tabi tutulmaları gerekmektedir. Denetim işlevi sayesinde otel yönetimleri örgütsel performans ölçmekte ve memnun kalınmayan noktalarda düzeltmektedir. Planlar çerçevesinde oluşturulan standartlar ve gerçekleşen fiili durumun karşılaştırılmasından sonra otel yönetimlerinin istekleri doğrultusunda planlar, örgüt yapısı veya yönetim tarzı üzerinde değişiklikler yapılabilmektedir.

Otel işletmelerinde çeşitli bölümler bazında denetim faaliyetlerinde bulunulmaktadır. Kontrole konu olan alanları; insan kaynakları kontrolü, tedarik-tesellüm ve stok kontrolü ile donatım cihazlarının kontrolü olarak sıralamak mümkündür (Kozak, 2008: 49). Otel işletmelerinin en önemli öğelerinden biri olan insan faktörü farklı yöntemlerle denetim altında tutulmaktadır. Bu denetim özellikle insan kaynakları bölümü tarafından yürütülmektedir. Otel işletmelerinin faaliyetlerine devam edebilmeleri için gerekli olan malzemelerin de denetimlerinin yapılması; hasar gören, eskiyen malzemelerin değiştirilmesi ve yeni malzemelerin korunması otel yönetimlerinin denetim işlevi arasında yer almaktadır. Bu noktada teknik bölüm ve güvenlik bölümü yöneticilerine bazı görevler düşmektedir. Ayrıca önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek bölümleri çalışanlarının hijyen, müşteri ile ilişkiler, işe devamlılık gibi konularda denetime tabi tutulmaları gerekmektedir. Son olarak; mali yapının incelenmesi bakımından muhasebe, satın alma ve satış bölümleri de iç veya dış denetçiler tarafından denetlenmelidir.

1.5.6. Otel İşletmelerinde Yönetim Yaklaşımları

Yönetimin bilimsel olarak ele alınmaya başlamasından neredeyse bir yüzyıl önce doğmasına rağmen modern otelcilik sektöründe yönetim teori ve tekniklerinin kullanılması çok daha sonraları gerçekleşebilmiştir. Çünkü yönetim yaklaşımları sanayi devriminin de etkisiyle büyük çoğunlukla sanayi işletmelerinde uygulanmıştır. Ancak

otel işletmelerinde de bu yönetim yaklaşımlarının önerdikler yöntem ve teknikler uygulanabilmektedir.

İnsan faktörünün büyük bir önem taşıdığı otel işletmelerinde; Gilbrethler'in hareket etüdü ve insan ile ilgili diğer çalışmaları, Emerson'un ortaya koyduğu ödüllendirme sistemi, Follett'ın etik, sosyal sorumluluk ve demokratik yönetici ile ilgili çalışmaları, işgörenlerin duygu ve tutumlarının iş performanslarına olan etkilerinin ölçüldüğü Hawthorne araştırmaları, insan ihtiyaçlarına göre yaklaşımlar geliştirilmesini öğreten Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve işgörenleri özelliklerine göre sınıflandıran McGregor'un X ve Y teorileri otel yönetimlerine yönetim sürecinde yardımcı olabilecek işgörenlerle ile ilgili yöntem ve tekniklerden bazılarıdır.

Bu yöntem ve tekniklerin yanında; hangi işin ne zaman yapılacağını gösteren ve planlama işlevine yardımcı olan Gantt şeması, örgütleme işlevini kolaylaştıran Taylor'un geliştirmiş olduğu ustabaşılık kavramı ve hiyerarşik bir yapı kurulması gerektiğini ortaya koyan Max Weber'in bürokrasi yaklaşımı, yöneltme işlevini destekleyen ve Fayol'un geliştirmiş olduğu 14 yönetim ilkesi otel işletmeleri için de geçerli olabilecek yönetim yaklaşımları uygulamaları arasında yer almaktadırlar.

Konaklama ve dolayısıyla otelcilik sektörü özellikle günümüzde artan rekabet ve küreselleşme nedeniyle farklı durumlarla karşı karşıya gelmektedir. Sürekli değişen bir çevrede yer alan otel işletmelerinde; farklı durumlar için farklı yaklaşımlar geliştirilmesi gerektiğini savunan durumsallık yaklaşımı benimsenebilmektedir. Dış çevreden aldıkları girdileri üretim sürecinden geçirerek mal veya hizmet olarak dış çevreye gönderdikleri düşünüldüğünde açık birer sistem olarak kabul edilebilecek otel işletmelerinde sistem yaklaşımı, modern yönetim yaklaşımı olarak uygulanabilecek yaklaşımlar arasında yer almaktadır. Sistem yaklaşımı otel yöneticisine (Aktaş, 2002: 115);

- Otel faaliyetlerini, amaçlarını ve kaynaklarını analiz etmede,
- Oteldeki işyeri ve işgörenleri organize etmede,
- Otel faaliyet amaçlarını başarmada, işleri ve işgörenleri koordine etmede,

- Otel faaliyetlerinde ortaya çıkan problemleri çözmede

yardımcı olabilmektedir. Postmodern yönetim yaklaşımlarına bakıldığında ise; kıyaslama ve dış kaynaklardan yararlanma gibi yöntemlerin otel işletmelerinde sıkça kullanıldığı görülmektedir.

1.5.7. Otel Yöneticileri ve Özellikleri

Otel işletmelerinde içerisinde bulundukları dinamik yapılı konaklama sektöründen dolayı her geçen gün daha fazla rakip ve problemle yüz yüze gelmektedirler. Rekabetin yoğun olduğu, giderek küresel ve uluslararası hale gelen otelcilik sektöründe, otel işletmelerine rekabet gücü kazandıracak otel yöneticilerine gereksinim duyulmaktadır. Otel yöneticisi; otel işletmelerinde kullanılacak emek, kapital, doğal kaynak gibi üretim elemanlarının miktarını ve niteliğini tayin eden, bunları tedarik ederek kombine eden, işletmenin üretimini, gelişmesini, karlılığını ya da hem üretim ve gelişmesini, hem de karlılığını maksimize ederek üretime, piyasanın isteklerine göre yön verecek işlevleri ve faaliyetleri yapan kişidir (Olalı ve Korzay, 1993: 245).

Otel yöneticileri bu işlev ve faaliyetleri yerine getirirken bazı beceri ve rollerden faydalanmaktadırlar. Bir otel yöneticisinde bulunması gereken temel beceriler; insan ilişkileri becerileri, profesyonel etik standartlar, diplomasi ile etkili sözlü ve yazılı iletişim becerileridir (Chung, 2000: 474). Ancak bu beceri ve rollerin kullanımı yönetim kademelerine ve bölümlerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin; bir otel işletmesinin alt kademelerinde çalışan bir yönetici için teknik becerilere sahip olmak önemliyken, üst kademelere çıkıldıkça beşeri ve kavramsal beceriler yöneticiler için daha çok önem taşımaya başlamaktadır. Restoran, çamaşırhane gibi bölümlerde çalışanlar için teknik beceriler ön plana çıkarken; insan kaynakları, önbüro gibi bölümlerde kavramsal ve beşeri beceriler yöneticilerde bulunması gereken beceriler olmaktadır. Aynı şekilde üst kademelerde çalışan yöneticiler karar verme rolünü daha çok kullanırlarken, daha alt kademelerde çalışanlar kişilerarası rolü kullanmaktadırlar.

Muhasebe bölümünde çalışan yöneticiler için bilgi toplama ve dağıtma rolü daha belirleyici iken, önbüro bölümü yöneticileri ise kişilerarası rolü kullanmaktadırlar.

Yönetim kademelerine ve bölümlere göre değişiklik göstermelerine rağmen genel olarak bir otel yöneticisinin rolleri şu şekilde özetlenebilmektedir (David, 2005: 9-10):

- Bir otel yöneticisi; görevleri işlevlere, pozisyonlara, işlere göre bölerek ve örgüt içerisinde sorumlulukları tanımlayarak tüm otel mensupları arasında arzu edilen bir iş ilişkisi ve uygun bir örgüt yapısı yaratıp bunu sürdürmektedir.
- Otel yöneticisi örgüt amaçlarının elde edilmesi için insan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamaya çalışmaktadır.
- Otel yöneticisi işgörenlerin dahil olma, sorumluluk ve sadakat hislerini karşılayabilmek için grup veya bireysel amaçların ortak yanlarını bularak bireyler veya grupların katılımlarını sağlamaktadır.
- Otel yöneticisi; eğitimler, terfi imkanları sunarak ve iş fırsatları sağlayarak örgüt içerisindeki bireylerin gelişmelerine azami katkıda bulunmaktadır.
- Otel yöneticisi çalışma şartlarını koruyarak ve geliştirerek örgüt içerisinde yüksek moral ve daha iyi insan ilişkileri sağlamaktadır. Böylece işgörenler işlerine daha uzun süreyle konsantre olabilmektedirler.
- Otel yöneticisi; adil ve uygun bir ödüllendirme sistemi, ekonomik ve sosyal güvence ile yaşamın tehlikelerine karşı korunma sunarak bireysel ihtiyaçlar ve grup amaçlarını görmekte ve bunları karşılamaktadır.

Daha önceden sıralanan başarılı yöneticilerin özelliklerine ek olarak otel işletmelerinde faaliyet gösteren iyi bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikler şunlardır (Şener, 2007: 88):

- Kendine güvenmek ve başkalarından çabuk etkilenmemek,
- Personel ile görev, yetki ve sorumluluklar arasında denge sağlamak,
- Tarafsız ve adil olmak,

- Yerinde ve zamanında kararlar almak, peşin hüküm vermemek,
- Girişken, yaratıcı ve zeki olmak,
- Başarıyı ve zaferi kontrollü bir heyecanla karşılamak,
- Güçlü bir azim ve iradeye sahip olmak,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- Çok ideal ve çok tutucu amaçlardan uzaklaşmak,
- İnsanları tanımak ve onların sosyolojik, psikolojik sorunlarına ilgi duymak.

Yönetim faaliyeti oldukça karmaşık ve uzmanlık isteyen bir faaliyettir. Özellikle günümüzde, işletmeleri zorlayan faktörler gün geçtikçe nitelik ve sayı bakımından artmaktadır. Yönetim sürecinin etkili ve sorunsuz bir biçimde başarılabilmesi amacıyla yöneticilerin yukarıda sıralanan özellikleri kendilerine katmak için çaba göstermeleri gerekmektedir. Başarılı yöneticilere sahip işletmeler rakiplerine oranla daha avantajlı olan işletmelerdir. Etkili yöneticileri bünyelerinde bulunduran otel işletmeleri de dinamik ve rekabet yoğun otelcilik sektöründe kendilerine ön sıralarda yer bulan, sektöre yön veren işletmeler olmaktadırlar.

İKİNCİ BÖLÜM

Bu çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı ve kapsamı ile bu kavramın yönetici kavramından farklı ve benzer yönlerinin incelenmesinde fayda görülmektedir.

2. LİDERLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Yönetimin yöneltme işlevi çerçevesinde ele alınabilecek liderlik kavramı, belirli planlar ve örgüt yapıları çerçevesinde ulaşılmak istenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için günümüzde işletmelerin ve yöneticilerin ihtiyaç duydukları bir kavram haline gelmiştir. Liderlik, sosyal bilimlerde olduğu kadar askeri ve siyasi alanlarda da araştırmalara konu olmuş bir kavramdır. Ancak bu çalışmada liderlik, yönetim bilimi açısından irdelenecektir.

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı çok eski dönemlerden beri üzerinde durulan bir kavramdır. Liderlik düşüncesinin antik çağa kadar uzandığı düşünülmektedir. McCullough'un antik Roma, Yunan ve Truva medeniyetleri üzerindeki kapsamlı araştırması; birçok liderin liderliğe doğuştan yönlendirildiklerini ve bu rol için eğitimler ve deneyimler yoluyla hazırlandıklarını göstermektedir (Avery, 2004: 3). Bu çağlarda liderler hem ordu kumandanları hem de ülkelerinin yöneticileri olmaktaydılar. Özellikle Çin ve Yunan medeniyetlerinde ünlü düşünürlerin liderlikle ilgili tanımlamalar yaptıkları görülmektedir. Avrupa'da da Rönesans çağında liderlik kavramıyla ilgili bazı eserler yayınlanmıştır. 1520'li yıllarda Floransa'da Niccolo Machiavelli tarafından yazılan "The Prince" isimli kitap; okuyucularına liderlik ile ilgili ebedi dersler vermek amacıyla Büyük İskender ve Alman şehir devletlerinden örnekler vermektedir (Hindle, 2002: 136). Sezar, Napoleon Bonaparte, Lenin, Stalin, Mussolini, Mao, Indra Gandhi, Churchill, Hitler, Mandela, Castro, Atatürk gibi liderler tarih sahnesinde isimleri oldukça sık geçen liderlerdir. Liderler, onları takip etmeye istekli diğer bireylerin sadakatine sahip olan bireyler olarak tanımlanabilmektedir (Costley ve Todd, 1991: 231). Diğer bir tanıma göre lider, vizyon geliştiren ve yeni girişimlerde bulunan birey olarak tasvir edilmektedir (Huczynski ve Buchanan, 2007: 697). Nitekim isimleri

yukarıda sıralanan ve akla gelmeyen daha birçok lider kitleleri peşlerinden sürükleyen, içinde bulunduklar toplumlarda köklü değişiklikler yaratan isimlerdir.

Oxford İngilizce Sözlüğü'ne göre "lider" kelimesinin bu dilde ortaya çıkışının 1300'lü yıllar gibi çok eski dönemlere denk gelmesine rağmen; liderlik kelimesine 19. yüzyılın ilk yarısında yazılan İngilizce Parlamentosu'nun politik etkisi ve gücü ile ilgili makalelere kadar hiç rastlanmamıştır (Martin, Cashel, Wagstaff ve Breunig, 2006: 42). Bu çalışmalar yönetim düşüncesinin o dönemlerde yeni yeni bilimsel olarak ele alınmaya başlanması nedeniyle; çoğunlukla siyasi ve askeri alanlarda yapılmıştır. 20. yüzyılın başlarında akademisyenlerin bilimsel yöntemleri sosyal süreçler üzerinde uygulamaya başlamaları sonucunda; liderlik çalışmaları akademik çevrede ve iş dünyasında yaygın hale gelmiştir (Mendenhall, 2008: 1). Böylece liderlik kavramı bilimsel açıdan ele alınmaya başlamıştır.

Liderlik kavramı çeşitli bilim dalları tarafından da farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir. Askerlikte lider genelde yol gösteren, kumanda eden kişileri ifade etmekteyken; Biyolojide ise liderlik hayvan sürüsünün önünde giden, sosyal ilişkileri düzenleyen, yiyecek toplayan hayvanlara ilişkin bir faaliyettir (Aykan, 2004: 215). Yönetim bilimi açısından bakıldığında ise liderlik kavramı ile ilgili çok sayıda tanımın yapıldığı görülmektedir. Liderlik kavramı üzerinde belki de binlerce çalışma yapılmış olmasına rağmen; liderliğin kesin bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Ancak yine de bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

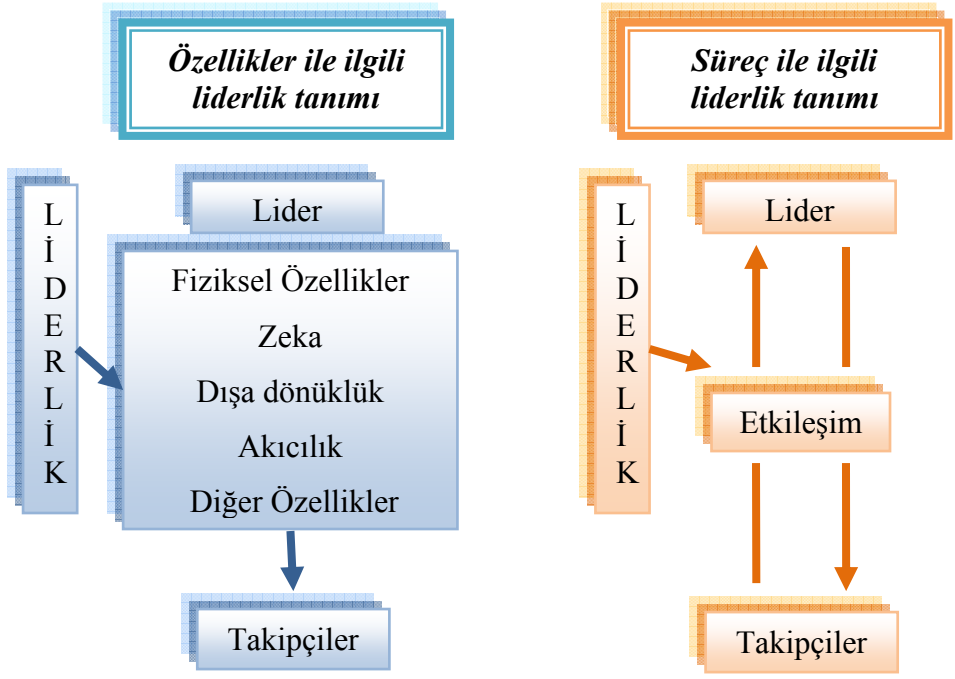
- Bir grup veya örgütün bir üyesinin; olayların açıklanma şekillerini, amaç ve stratejilerin seçimini, iş faaliyetlerinin örgütlenmesini, amaçları gerçekleştirecek bireylerin motive edilmelerini, işbirliği ilişkilerinin sürdürülmesini, üyelerin becerilerinin ve güven duygularının geliştirilmesini, grup veya örgüt dışındaki bireylerden de destek elde edilmesini etkilediği süreçtir (Bratton ve Chiaramonte, 2006: 486).
- Liderlik herhangi bir durumda hedefe ulaşmak amacıyla kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek grubun devamını sağlama sürecidir (Artan, 1999: 189).

- 38 ülkeden 54 liderlik uzmanının vardığı fikir birliğine göre liderlik; diğer bireylere üyeleri oldukları örgütlerin başarıları ve etkinliklerine katkıda bulunabilme olanağı tanıma, bu bireyleri etkileme ve güdüleme ile ilgilidir (McShane ve Von Glinow, 2008: 402).
- Etkilemenin yanı sıra liderlik; grup süreçleri, kişilik, uyum, özel davranışlar, ikna etme yeteneği, güç, amaçların başarılması, etkileşim, rol farklılaştırma, örgütün kabul etmesi ve bu unsurların iki veya daha fazlasının kombinasyonu açısından tanımlanmıştır (Luthans, 2002: 576).
- Liderlik sadece biçimsel örgüt yapısı ile ilgili bir olgu olmayıp; belirli bir grubun, belirli amaçlar için, belirli bir kişinin arkasından gitmesi ile birlikte ortaya çıkan bir süreçtir. Liderliğin oluşabilmesi için biçimsel bir örgüt yapısının varlığı zorunlu değildir. Ayrıca sadece üst kademenin lider yönetici olarak düşünülmesi yeterli olmayıp, orta ve alt kademe yöneticiler için de liderlik söz konusudur (Çetin, 2008: 23-24).
- Liderlik; örgütsel amaçları gerçekleştirmeleri gereken kişiler arasında destek, işbirliği ve güven duygusu yaratabilme yeteneği ile bir faaliyet dizisini başarabilmek için ikna etme veya örnek olma yoluyla bireyleri etkileme sanatıdır (DuBrin, 2009: 2-3).
- Bireylerin duygu, düşünce ve değerleriyle ile birlikte düşünüldüğünde liderler ve liderlik, örgütsel semboller olarak görülebilmektedir (Alvesson ve Sveningsson, 2003: 365).
- Liderlik insanlar arasında karşılıklı bir şekilde oluşan, yönetim ile ilgili kağıt işlerinden veya problem çözme işlemlerinden uzak bir "insan" faaliyetidir (Daft ve Marcic, 2009: 479).
- Liderlik bazı durumlarda öğretmek, yetiştirmek, devretmek, atamak, coşturmak, öğüt vermek, rehberlik etmek, düzeltmek, korumak, açıklamak ve gözlem yapmak gibi anlamlara da gelebilmektedir (Clarke-Epstein, 2002: 11).

Görüldüğü üzere yönetim bilimciler tarafından liderlik ile ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır ve bu tanımların sayısını artırmak mümkündür. Yapılan tanımlar şekil olarak farklılık göstermekle birlikte liderliği oluşturan birçok husus üzerinde aynı fikri

paylaşmaktadırlar. Liderlik tanımlarında genellikle etkileme kavramından bahsedilmektedir. Liderliği benzer kavramlardan ayıran temel özelliği kişiler üzerinde etki yaratmakla ilgili olmasıdır. Bazı yönetim bilimciler liderliği bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Bu süreçte liderliğin oluşabilmesi için gerekli olan takipçilerin önemi göz ardı edilmemelidir. Çünkü takipçilerin olmadığı bir örgütte liderlik de söz konusu olamayacaktır. Antik Yunan medeniyetinin önemli filozoflarından biri olan Aristoteles de takipçiliğin önemi üzerinde durmuştur. Aristoteles iyi bir lider olmak için öncelikle takipçiliğin özelliklerinin öğrenilmesini gerektiğini çünkü itaat etmeyi hiç öğrenmeyen bir kişinin iyi bir lider de olamayacağı fikrini ortaya koymuştur (Ellis ve Dick, 2003: 119). Örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için takipçilerin liderler tarafından bu amaçlar doğrultusunda güdülenmeleri ve ikna edilmeleri gerekmektedir. Liderler bu süreci doğuştan gelen özelliklerinden kaynaklanan veya ellerinde mevcut bulunan güç ile gerçekleştirmektedirler. Bazı yönetim bilimciler de liderliği, farklı parçalardan bir bütün oluşturulması açısından bir yetenek ve sanat olarak görmektedirler.

Liderliğin süreç temelli veya özelliklere dayalı bir kavram olduğuna ilişkin yapılan tanımları bir şekil yardımıyla özetlemek mümkündür.



Şekil 2.1. Liderliğin Farklı Tanımları

Kaynak: Northouse (2009): *Leadership: Theory and Practice,* 5th Edition, SAGE Publications, California, USA, p.5.

Özellikler ile ilgili tanımlar liderlik özelliklerinin bireylerde farklı seviyelerde bulunduğunu ve bu özelliklere sahip olan liderlerin de takipçilerinin olacağını varsaymaktadır. Süreç ile ilgili tanımlar ise liderliğin; liderler ve onların takipçileri arasındaki etkileşimden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Özellikler ile ilgili tanımlar liderlik özelliklerinin doğuştan gelen özel yetenekler olduğunu düşünürlerken; süreç ile ilgili tanımlar da liderlerin davranışlarının gözlenmesiyle liderliğin öğrenilebileceğini önermektedirler (Northouse, 2009: 5).

Yönetim bilimi içerisinde en çok ilgilenilen ve araştırılan konulardan biri olan liderlik kavramı ile ilgili bu kadar çok sayıda tanım bulunmasının bazı nedenleri bulunmaktadır. Liderlik tanımları aşağıdaki faktörlere bağlı kalabilmektedir (Cooper, 2003: 17):

⊕ Yazarın teorik tutumu,
⊕ O dönem revaçta olan yönetim yaklaşımı,
⊕ Yazar tarafından benimsenen yönetim yaklaşımı,
⊕ Yazarın odaklanmak isteyebileceği örgüt seviyesi.

Yönetim yaklaşımları liderlik kavramına farklı açılardan bakmaktadırlar. Daha önceki bölümlerde incelenen yaklaşımlar, içinde bulundukları dönemlere göre de (savaşlar, ekonomik krizler vb.) liderlik kavramını ele alabilmektedirler. Farklı yaklaşımları benimseyen birçok yönetim bilimcinin farklı dönemlerde liderlik kavramı üzerinde çalışmalar yapmasından dolayı bu kavram ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Ayrıca otobiyografilerini yayınlayan liderler de kişisel tecrübelerinden faydalanarak liderlik kavramını kendi bakış açılarıyla tanımlayabilmektedirler.

2.2. Başarılı Liderlerin İşlevleri ve Genel Özellikleri

Liderler, örgütlerin ellerinde bulunan kaynakları amaçlara ulaşma doğrultusunda bir araya getirip işgörenleri etraflarında toplayan, onları etkileyip güdüleyen ve bunları yaparken bazı beceri ve güç unsurlarını kullanan bireylerdir. Bir

liderin başarılı kabul edilebilmesi için örgüt içerisinde birtakım işlevleri yerine getirmesi gerekmektedir. Başarılı liderlerin üstlendikleri işlevleri; vizyon sağlama, amaçların belirlenmesi, risk alma, ilham verme, güven sağlama, temsil etme, takdir etme ve iletişim olarak sıralamak mümkündür (Şimşeker, Ünsar ve Oğuzhan, 2008: 96). Örgütler açısından büyük önem taşıyan liderlerin, üstlendikleri işlevlerden liderlik tanımlarında bahsedilmiş olmasına rağmen, bu işlevleri daha detaylı incelemek faydalı olacaktır.

Başarılı liderler, örgütün temel var olma nedenlerinden biri olan amaçların gerçekleştirilebilmesi için öncelikle bu amaçların örgütler açısından önemini ortaya koymalıdırlar. Örgütlerin imkanları dahilinde ve liderlerin özellikleri doğrultusunda belirlenen bu amaçların aynı zamanda örgüt kültürlerine ve liderlerin takipçilerine ters düşmemesi gerekmektedir. Bu yüzden liderlerin örgüt içerisinde ortak bir vizyon oluşturmaları önem taşımaktadır. Ortaya konulan genel vizyon sayesinde örgüt üyelerinin amaçlar etrafında bir araya gelmeleri sağlanmış olacaktır. Başarılı liderler amaçlara ulaşma yolunda risk alan ve başarısızlık halinde neler yapılabileceğine dair görüşleri olan bireylerdir. Liderler takipçilerine örnek olmakta, onları gerektiği zaman teşvik ve takdir ederek örgütsel performansın artırılmasına katkıda bulunmaktadırlar. Örgüt üyeleri arasındaki ve lidere karşı olan güven duygusunun sağlanması ile örgüt içerisindeki etkin iletişim ağının kurulması liderlere başarılı olma yolunda yardımcı olan faktörlerdendir. Tüm bu işlevlerin yerine getirilmesi ile birlikte liderler, örgütlerini dış çevrede tanıtan birer temsilci olmaktadırlar. Bir liderin başarısı o liderin öncülük ettiği örgütün başarısı ile eş değer tutulabilmektedir.

Küreselleşen dünyada liderlerin etkinliklerinin devam ettirebilmeleri için klasik yöneticilerden daha farklı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Liderlerin genel özelliklerini bir tablo yardımıyla özetlemek mümkündür. Peker ve Aytürk (2000: 56-61)'ten derlenmiştir.

Tablo 2.1. Başarılı Liderlerin Genel Özellikleri

ÖZELLİKLER	
Karizmatik olmak	Azimli ve çok çalışkan olmak
Misyon sahibi olmak	Olumlu bir imaja sahip olmak
Vizyon sahibi olmak	Etkili konuşma yapmak
Güçlü olmak	Güven duymak
Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak	Güvenilir ve tarafsız olmak
Hırslı ve heyecanlı olmak	Genel kültür sahibi olmak
Etkili iletişim kurmak	Cesur, dayanıklı ve sağlıklı olmak
Üstün bir kişilik sahibi olmak	Sabırlı ve soğukkanlı olmak
Olgun ve dürüst olmak	Kararlı ve tutarlı olmak
Pozitif (olumlu) olmak	Alçakgönüllü ve hoşgörülü olmak
Başarıya inanmak	Ciddi ve samimi olmak
Açık sözlü ve güleryüzlü olmak	Hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak
Zamanı iyi kullanmak	Özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak

Kaynak: Peker ve Aytürk (2000: 56-61)'ten derlenmiştir.

Yukarıdaki tabloda sıralanan özellikler iyi yöneticilerde bulunması gereken özelliklerle benzerlik göstermektedir. Ancak her yönetici liderlik özelliği taşıyamamaktır. Yöneticiler bulundukları pozisyona atanmış kimselerdir. Başarılı liderler ise yöneticilerde bulunması gereken özelliklere ek olarak; karizma ve güce sahip, dinamik, kendilerini geliştiren, bulundukları örgütlere yenilikler getiren, takipçileriyle paylaşacak misyon ve vizyonları olan, peşlerinde takipçileri olan ve bu takipçilere inanan, kendilerine güven duyulan, hatalardan dersler çıkaran, genel kültür seviyeleri yüksek ve iletişim becerileri gelişmiş bireylerdir. Son olarak zaman kavramı liderler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Yapılan birçok araştırma liderlerin, zamanlarının %70-90'ını astlarıyla görüşerek harcadıklarını ortaya koymuştur (Bluedorn ve Jaussi, 2008: 655).

Yine de bazı durumlarda tüm bu özellikler dahi bir kişiyi lider yapmaya yetmemektedir. Önemli olan; liderlik özelliklerinin doğru yer ve zamanda, doğru takipçi

toplulukları üzerinde uygulanmalarıdır (Terry, 1968: 461). Küreselleşmenin ve beraberinde gelen yoğun rekabetin örgütleri etkilediği günümüzde liderler de başarılarını artıracak özellikleri kazanmaya gayret göstermelidirler. Bu sayede liderler ve örgütleri rekabet gücü kazanabileceklerdir.

Günümüzde küresel rekabetin artması, teknolojinin daha yoğun hale gelmesi ve bilgiye ulaşmanın kolaylaşması sonucunda örgütler ve toplumlar yeni bir dönemin içerisine girmiş bulunmaktadırlar. Bu dönemde başarılı lider kavramı da değişime uğramaktadır. Yeni dönem liderlerinin başarılarını belirleyecek olan yetkinlikler şu şekildedir (Kermally, 2005: 82):

- Yeni lider takdir etmenin gücünün farkına varmakta ve bunu uygulamaktadır.
- Yeni lider neyin önemli olduğunu insanlara sürekli olarak hatırlatmaktadır.
- Yeni lider güven yaratmakta ve bunu sürdürmektedir.
- Yeni lider ve takipçileri yakın müttefiklerdir.

2.3. Liderlik ve Güç

Liderlik tanımları ve başarılı liderlerin özelliklerinde de görüleceği üzere güç; liderlerin liderlik sürecinde takipçilerini peşlerinden sürüklemek için kullandıkları araçlardan birisidir. Liderliği yöneticilikten ayıran temel özelliklerden biri olan etkileme, liderlerin ellerinde bulundurdukları güç sayesinde gerçekleşebilmektedir. Güç, ihtiyaç duyulan kaynaklar üzerinde yapılan denetim yoluyla diğer bireyleri etkileme kapasitesidir ve liderlik sürecinin temelini oluşturmaktadır (Szilagyi, 1981: 444-445). Liderler, çeşitli yollarla elde ettikleri veya kazandıkları gücü liderlik sürecini devam ettirebilmek amacıyla kullanmaktadırlar. Bu bakımdan; gücün olmadığı bir örgütte liderlikten de söz etmek mümkün olamamaktadır. Güç; kişilerarası, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç esas alanda ortaya çıkmaktadır ve bu üç seviye her zaman birbirleriyle bağlantılı olmakla birlikte üçünün de ortak özelliği sonuçları etkileme kapasitesidir (Marturano ve Gosling, 2007: 129).

Güç türleri üzerine yapılan çalışmalardan en yaygın olanı 1958 yılında John French ve Bertram Raven tarafından yapılan çalışmadır (Huczynski ve Buchanan, 2007: 701). Bu çalışmaya göre beş temel türü; kişiliğin benimsenmesine dayanan güç, uzmanlık gücü, yasal güç, ödüllendirici güç ve zorlayıcı güç olarak sıralandırılabilmektedir.

Tablo 2.2. Güç Türleri

Güç Türleri	Tanım
Kişiliğin benimsenmesine dayanan güç	Takipçilerin tespitleri ve lideri beğenmelerine dayanmaktadır. Öğrencileri tarafından çok sevilen bir öğretmen bu tür bir güce sahiptir.
Uzmanlık gücü	Liderin yetenekleriyle ilgili takipçilerin algılamalarına dayanmaktadır. Bir ülke hakkında bilgiye sahip bir tur rehberinin uzmanlık gücü vardır.
Yasal güç	Makam veya resmi iş otoritesiyle bütünleştirilmektedir. Adliyede hükümlerde bulunan bir hakim yasal güç sergilemektedir.
Ödüllendirici güç	Başkalarına ödül verebilme kapasitesinden doğmaktadır. Çalışkan işgörenlere ödüller veren bir denetleyici, ödüllendirici güç kullanmaktadır.
Yaptırımcı güç	Başkalarını cezalandırabilme kapasitesinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Antrenmana geç kalan bir oyuncuyu yedekte tutan bir antrenör zorlayıcı güç kullanmaktadır.

Kaynak: Northouse (2009): *Leadership: Theory and Practice,* 5th Edition, SAGE Publications, California, USA, p.7.

İlk güç türü olan kişiliğin benimsenmesine dayanan güç, liderlerin karizmatik özelliklerine dayanmaktadır. Fiziksel özellikler ve dürüstlük, soğukkanlılık gibi kişilik özellikleri liderlere bu tür bir güç katmaktadır. Bu güç türü kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Uzmanlık gücü ise liderlerin eğitim ve genel kültür seviyeleri ile belirli konular üzerindeki bilgi ve tecrübeleri ile ilgilidir. Yasal güç, liderlerin örgüt içerisinde sahip oldukları makam ve otoritelerine dayanmaktadır. Bu güç türü liderlerin bulundukları örgütsel pozisyonun öneminden kaynaklanmaktadır. Liderler iyi performansı ve başarıyı takdir etmeyi bilen bireylerdir. Bunun yanında liderlerin,

başarısızlıkları ve disiplinsizliği cezalandırabilme yetkileri de bulunmaktadır. Ödüllendirici güç ve yaptırımcı güç liderlerin bu yetkilerine dayanmaktadır.

Liderlik sürecinin en önemli unsurlarından biri olan güç, liderlerin kişisel özelliklerinden ve bulundukları konumdan kaynaklanabilmektedir. Bu güç kaynaklarının yoğunlukları veya bir arada bulunmaları kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; bir liderin yaptırımcı gücü uzmanlık gücüne göre daha kuvvetliyken, diğer bir liderin de ceza verebilme yönü zayıf olabilmektedir. Örgütlerde iki temel güç kaynağı bulunmaktadır.

Tablo 2.3. Güç Türleri ve Kaynakları

Örgütsel Güç	***Kişisel Güç***
Yasal güç Ödüllendirici güç Yaptırımcı güç	Kişiliğin benimsenmesine dayanan güç Uzmanlık gücü

Kaynak: Jain (2005: 158)'den derlenmiştir.

Ayrıca yukarıdaki tabloda belirtilen güç türlerine ek olarak bağlantı (politika) gücü ve bilgi gücünü de güç türleri arasında saymak mümkündür (Lussier ve Achua, 2009: 111). Bazı liderler tanıdıkları nüfuzlu kişiler aracılığıyla çeşitli işlerini halletmek istemektedirler. Tanıdıklarının bulundukları konum veya ellerinde bulundurdukları güç, liderlerin de bağlantıları ile ilgili olarak dolaylı yoldan kullanabildikleri bir güç türüdür. Liderler, içerisinde bulundukları örgütlerde hakim oldukları konumları nedeniyle astları yoluyla veya kendi yetenekleri ile ihtiyaçları olan bilgiye erişebilmektedirler. Özellikle bilginin daha değerli hale geldiği günümüzde bilgiye sahip olma, liderlerin karar alma ve yöneltme süreçlerinde mutlaka gereksinim duydukları güç türlerinden birisidir.

Öte yandan liderler ellerinde bulunan gücü, astlarından gizlememelidirler. Bazı noktalarda liderler, astlarına da gücü ellerinde bulundurma imkanı tanımalıdırlar. Çünkü bu sayede işgörenler de çalışma performanslarını artırabileceklerdir. Astlar ne kadar çok güçlü olursa, liderler de o kadar daha fazla güce sahip olmaktadırlar

(Topping, 2002: 66). Daha önceden de bahsedildiği üzere; takipçilerin olmadığı örgütlerde liderlikten de söz edilememektedir.

2.4. Liderlik Seviyeleri

Liderlik, örgütlerin özelliklerine, takipçilerin kapasitelerine ve örgüt içerisindeki ihtiyaca göre farklı seviyelerde ortaya çıkmaktadır. Bu faktörlerin etkisiyle liderler çeşitli örgüt seviyelerinde, yukarıda tanımları yapılan liderlik tarzlarını benimsemektedirler. Örgütlerde farklı seviyelerde ortaya çıkan liderlik türleri takım liderliği, faaliyet liderliği ve stratejik liderlik olarak sıralandırılabilmektedir.

2.4.1. Takım Liderliği

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilme yollarından biri takımlar oluşturmaktır. Takım ortak bir amaca ulaşmak için koordine edilmiş çabalar sayesinde olumlu sinerji oluşturan, bireysel girdilerin toplamından daha fazla bir performans düzeyi sergileyen ortak sorumluluk sahibi kişilerden oluşan bir topluluktur (Knouse, 2007: 49). Meydana getirilen takımların performans, koordinasyon, motivasyon seviyeleri ve etkinlikleri liderlere bağlı kalmaktadır.

Takım liderliği 5 ila 20 kişiden oluşan takımlarda liderlik işlevlerinin yerine getirilmesini kapsamaktadır (Adair, 2004: 125). Takımların başarıları liderlerin de başarılı olmalarını mümkün kılmaktadır. Ancak liderlerin etkin olmaları takımların da her zaman başarılı olacakları anlamına gelmemelidir. Çünkü takımın oluşturulma biçimi, kaynaklarla ilgili ve çevresel baskılar liderin etkisini hızlı bir şekilde hafifletmekte ve liderlik çabalarına rağmen takımın başarısızlığı ile sonuçlanabilmektedir (Zaccaro, Rittman ve Marks, 2001: 455).

2.4.2. Faaliyet Liderliği

Örgütlerde belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik takımlar kurulabildiği gibi, bu takımlar tarafından düzenlenmesi gereken faaliyetler de sınıflandırılabilmektedir. Örneğin; bir işletmenin Finans bölümü işgörenleri yapılan harcamalar, ödemeler ve gelirlerin planlaması, denetlenmesi ve hesap verilmesi gibi faaliyetler bakımından başta bulunan lidere karşı da sorumludurlar. Aynı şekilde lider de bölümlerin kendi ana faaliyet alanlarına giren konuların tam ve doğru bir biçimde ele alınabilmesi açısından örgüte ve dış çevreye karşı birtakım sorumluluklar taşımaktadır. Bu durum işletmelerin tüm bölüm ve işlevleri için geçerli hale gelmektedir.

Faaliyet liderliği örgüt içerisindeki takımların, faaliyetlerinden dolayı lidere hesap verme zorunluluklarından kaynaklanmaktadır. Örgütlerde faaliyetler seviyesinde faaliyet liderlerine önemli görevler düşmektedir. Faaliyet liderlerinin, bölümler veya iş grupları arasında güçlü içsel ilişkileri geliştirmeye ve dış müşteri bağlılığı ile memnuniyetini sağlayabilmek için onlarla yoğun bir iletişim kurmaya ihtiyacı olacaktır (McCarthy, 07.10.2008).

2.4.3. Stratejik Liderlik

Rekabet yoğun bir piyasada faaliyetlerini sürdürmeye çalışan örgütler, günlük işlemlerini tamamlamak için geliştirdikleri prosedürlerin yanında uzun dönemdeki hareketlerini belirleyecek planlar da oluşturmaktadırlar. Strateji olarak adlandırılan bu planlar aşağıdaki hususların yerine getirilmesi sürecini kapsamaktadırlar (Witzel, 2004: 11):

- Örgütün sahip olması gereken amaçların belirlenmesi,
- Bu amaçlara ulaşmak için var olan seçeneklerin belirlenmesi,
- En uygun yolun seçilmesi,
- Ortaya konan amaca ulaşmak için planın uygulamaya konması.

Liderlerin strateji geliştirme ve uygulama sürecinde önemli rolleri bulunmaktadır. Stratejik liderlik olarak kabul gören bu liderlik seviyesi diğer seviyelere göre daha geniş kapsamlı ve detaylıdır. Stratejik liderlik işletme veya örgütün tamamında geçerli olan, daha alt kademelerdeki liderlik için de genel sorumlu olunan liderlik seviyesidir (Adair, 2004: 125). Stratejik liderlik örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak bu liderlik sürecinin etkin ve verimli sürdürülmesi gerekmektedir.

Stratejik liderlik diğer liderlik seviyelerine göre bazı farklı özellikler taşımaktadır. Bu özellikler şu şekilde özetlenebilmektedir (Hughes ve Beatty, 2004: 11):

- Stratejik liderlik kapsam olarak daha geniştir.
- Stratejik liderliğin etkisi daha uzun zaman periyotları üzerinde hissedilmektedir.
- Stratejik liderlik genellikle önemli derecede örgütsel değişime neden olmaktadır.

2.5. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramı, üzerinde en çok çalışma yapılan yönetim bilimi konularından bir tanesidir. Liderlik üzerindeki bu yoğun ilgi birçok yaklaşımın gelişmesine neden olmuştur. Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve liderlik kavramına getirilen modern yaklaşımlar bu kavram üzerinde geliştirilen yaklaşımları oluşturmaktadır. Bu yaklaşımlar zaman içerisinde liderlik kavramına hangi açılardan bakıldığının öğrenilmesinde yardımcı olmaktadırlar. Ayrıca liderlik yaklaşımları, başarılı liderliğin daha iyi anlaşılması, tahmin edilmesi ve kontrol edilmesinde kullanılmaları bakımından pratik faydaya sahiptirler (Lussier ve Achua, 2009: 15). Liderlik yaklaşımları, liderliğin doğasında var olan veya ortaya çıkmasında rol alan faktörleri ve sonuçlarını açıklamayı amaçlamaktadırlar (Martin vd., 2006: 43)

2.5.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik kavramıyla ilgili ilk çalışmaların oluşturduğu özellikler yaklaşımı, başarılı ve etkili liderlerin diğer bireylerden birtakım farklı özelliklere sahip olmaları gerektiği düşüncesi üzerine doğmuştur. Bu yaklaşım liderlik kavramı üzerinde özellikle 1950'li yıllara doğru etkili olmuştur (Ott, Parkes ve Simpson, 2008: 33). Etkili liderlerin sahip oldukları özellikler, onları takipçilerinden ayırmakta ve liderden lidere farklılık göstermektedirler. Kişilik ile ilgili ve fiziksel özelliklerin yoğunlukları bakımından liderlerin, ortalama özelliklere sahip bireylerden daha farklı oldukları varsayımına dayanan bu yaklaşım çoğunlukla "büyük insan" yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır (Bowditch ve Buono, 2005: 198). Özellikler yaklaşımının "büyük insan" yaklaşımı olarak da bilinmesinin nedeni; bu yaklaşımın ilk dönem çalışmalarının, liderliğin doğuştan geldiğini sonradan öğrenilemeyeceğini belirtmeleridir (Williams, 2007: 454).

Özellikler yaklaşımı liderlerin takipçileri üzerinde etki sahibi olabilmeleri için bazı özelliklere sahip olduklarını veya olmaları gerektiğini savunmaktadır. Başarılı ve etkili liderlerin çeşitli özellikleri daha önceki bir bölümde incelenmiştir. Psikologlar, liderlerin özelliklerini dört sınıfa ayırmaktadırlar (Kumar ve Mittal, 2001: 195):

- ❖ Fiziksel özellikler
- ❖ Psikolojik özellikler
- ❖ Zihinsel özellikler
- ❖ Kişilik özellikleri

Genel olarak liderlerin fiziksel özelliklerinin, takipçilerine göre daha farklı olduğu düşünülmektedir. Örneğin; özellikler yaklaşımına göre liderler daha uzun boylu, girişken ve fiziksel olarak daha dayanıklıdırlar (Williams, 2007: 44). Ancak tarihteki bazı liderlere bakıldığında bu özelliklere sahip olmadıkları da görülebilmektedir. Liderlerin psikolojik özellikleri de sergiledikleri liderlik tarzlarını etkilemektedir. Kuvvetli insan ilişkileri, güzel konuşma yeteneği, zeka, bilgi, ileriyi görebilme, inisiyatif sahibi olma ve zihni olgunluk ise zihinsel özellikler içinde sayılabilmektedir

(Artan, 1999: 191). Liderlerin doğuştan gelen ve sonradan edindikleri kişililik özellikleri de başarılı ve etkili olmalarında pay sahibidir.

Liderlik özelliklerinin ölçülmesinde araştırmacılar iki yöntem kullanmışlardır (Stoner ve Wankel, 1986: 446):

a) Lider olarak ortaya çıkan bireyler ile lider konumda bulunmayan bireylerin özellikleri;

b) Etkili liderlerin özellikleri de takipçileri üzerinde etkili olamayan liderlerin özellikleri ile karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

Liderlik özelliklerinin ortaya konması üzerine yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu ilk yöntem ile ilgili iken, bu çalışmaların küçük bir kısmı ikinci yöntem ile yapılmıştır. Etkili bir lider olabilmek için gereken faktörleri (Etkili liderlik = özellikler x sonuçlar) formülüyle de özetlemek mümkündür (Bowditch ve Buono, 2005: 199).

Liderlik yaklaşımlarının geliştirildiği ilk dönemlerde, liderlik kavramına getirdiği tanımlamalarla ilgi uyandıran özellikler yaklaşımının bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bu zayıf yönler şu şekildedir (Bratton ve Chiaramonte, 2006: 490):

♦ Özellikler ile ilgili yapılan araştırmalar, liderler ve takipçilerinin içerisinde bulundukları çevreyi büyük çoğunlukla göz ardı etmişlerdir.

♦ Liderleri etkili kılan özelliklerin, başka bir durumda onları etkisiz hale getirebileceği düşünülmemiştir.

♦ Özellikler yaklaşımı, liderlik sürecinde takipçilerin önemi üzerinde durmamaktadır.

Liderlerin ve takipçilerinin içerisinde bulundukları çevre, bu bireylerin iş ile ilgili gelişen özelliklerini ve sonuç olarak da liderlik sürecini etkilemektedir. Değişen çevre koşullarının yanında liderlerin karşı karşıya kaldıkları farklı durumlar da liderlerin farklı özelliklere sahip olmalarını gerektirebilmektedir. Daha önceden de bahsedildiği gibi liderliğin var olmasında çok büyük bir öneme sahip olan takipçiler, özellikler

yaklaşımı ile ilgili yapılan çalışmalarda yer almamaktadırlar. Ayrıca cinsiyet ve liderlik ilişkisi üzerinde durulmaması ve liderlik özelliklerinin eğitim yoluyla edinilemeyeceğin ortaya konması açısından "büyük insan" yaklaşımı modern yöneticiler tarafından eleştirilmektedir (Singh, 2009: 263). Tüm bu sınırlılıklarına rağmen özellikler yaklaşımı, liderlik kavramına getirdiği yenilikler nedeniyle üzerinde durulması gereken bir yaklaşımdır.

2.5.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımının etkili liderliği açıklamada yetersiz kalması üzerine araştırmacılar yeni çalışmalarda bulunarak, liderlik kavramına yeni yaklaşımlar getirmeye başlamışlardır. 1940'lı yılların sonlarına doğru birçok araştırmacı, özellikler yaklaşımından uzaklaşmaya ve liderliğe gözlemlenebilir bir süreç veya faaliyet olarak bakmaya başlamıştır (Griffin ve Moorhead, 2009: 311). Bu çalışmalar bazı ortak amaçlar gütmüşlerdir. Davranışsal liderlik yaklaşımı, etkili liderler tarafından kullanılan ayırt edici tarzları açıklamayı veya bu liderlerin yaptıkları işlerin niteliklerini tanımlamayı hedeflemektedir (Lussier ve Achua, 2009: 16). Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için; liderlerin takipçilerini etkileme sürecinde gösterdikleri davranışlar ve bu davranışların nedenleri araştırılmıştır. Iowa State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi, Ohio State Üniversitesi ve Texas Üniversitesi'nden bazı araştırmacılar; astların memnuniyet ve performans düzeylerinin geliştirilmesi için liderler tarafından kullanılan belirli davranışları incelemişlerdir (Williams, 2007: 457). Çalışmanın bu bölümünde davranışsal liderlik yaklaşımı kapsamındaki araştırmalar ele alınmıştır.

2.5.2.1. Iowa State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Lewin Liderlik Tarzları)

Çeşitli özelliklere sahip örgütlerde liderlik işlevlerini gören liderler de birbirlerinden farklı özellikler gösterebilmektedirler. Bu yüzden liderler zaman içerisinde kendilerine özgü liderlik davranışları benimsemektedirler. Liderlerin örgüt

içerisinde işlevlerini gerçekleştirme şekil ve yöntemleri bu liderlerin liderlik tarzlarını ortaya koymaktadır. Liderlik tarzlarının oluşmasında bazı faktörler rol almaktadır. Kets de Vries, liderlik tarzını üç unsur arasındaki etkileşim açısından tanımlamaktadır (Kippenberger, 2002: 7):

* Liderin karakteri (Değerler, tutumlar, inanışlar, konum ve deneyim)
* Takipçilerin karakterleri (Değerler, tutumlar, inanışlar, gruba alışma)
* Durum (Görevin niteliği, örgütün yaşam eğrisi, yapısı ve kültürü, sektörün özellikleri, sosyo-ekonomik ve politik çevre.

Yukarıda sıralanan faktörler, bir liderin örgüt içerisinde takipçilerini etkilemek ve peşinden sürüklemek için sahip olması gereken gücü ortaya koyma tarzını etkilemektedir. Liderler ve takipçilerinin karakter özellikleri, bulundukları konum, geçmiş dönem tecrübeleri, psikolojik durumları, alıştıkları düzen ile örgütlerin kural, politika ve prosedürleri, içerisinde bulunulan sektör ve toplumların yapıları liderlerin tarzlarını belirleyen unsurları oluşturmaktadır. Bu faktörlerin değişken bir yapı göstermeleri nedeniyle liderlerin de tarzlarını değişen durumlara adapte etmeleri gerekli olabilmektedir.

Liderlik tarzları ile ilgili çalışmalar Sosyal Psikoloji'nin doğmasına öncülük eden Alman psikolog Kurt Lewin ile çalışma arkadaşları Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından 1930'lu yıllarda Iowa Üniversitesi'nde yapılmıştır (Kippenberger, 2002: 16). Yetişkin katılımcılar tarafından kullanılan farklı liderlik tarzları altındaki çocukların davranışlarını gözlemlemek amacıyla Kurt Lewin ve çalışma arkadaşları; el işleri yapılan bir yerde çalışan 10 yaşındaki çocukları kişilik özelliklerine göre, örneğin; IQ ve popülarite, eşleştirerek gruplara ayırmışlar ve tüm grupları aynı ürün üzerinde çalıştırmışlardır (Borkowski, 2010: 180). Bu araştırma sonucunda üç liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Birçok yönetim bilimcinin üzerinde çalışmalar yaptığı davranışsal liderlik tarzları; otoriter, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik olarak sıralandırılabilmektedir (Costley ve Todd, 1991: 235).

2.5.2.1.1. Otoriter Liderlik

Liderlik tarzlarının ilki olan otoriter liderlik, adından da anlaşılacağı üzere takipçiler üzerinde baskı kurarak liderlik gücünü kullanmaya yönelik bir tarzdır. Otoriter liderlik aşağıdaki özellikleri taşıyan klasik bir liderlik tarzıdır (Oates, 23.05.2010):

- Olabildiğince çok sayıda karar alınması için uğraşılmaktadır.
- Karar alma sürecinde otorite ve kontrol elde tutulmaya çalışılmaktadır.
- Yetki devrinin kullanılması yerine sorumluluk alınmaktadır.
- Çalışma arkadaşlarına danışma asgari seviyede tutulmakta ve karar alma tek kişilik bir süreç haline gelmektedir.
- Liderlik gelişimi ile daha az ilgilenilmekte ve eldeki görevin tamamlanması üzerinde durulmaktadır.

Otoriter liderler takipçilerine söz vermeyen, kararları kendileri alan ve bu kararların hiç değiştirilmeden uygulanmalarını isteyen, baskıcı ve kuralcı liderlerdir. Otoriter lider işgörenleri takdir etmemekte, sürekli olarak denetlemekte, kişisel inisitayiflerini kullanmalarına izin vermemekte ve emir yoluyla onlara işleri yaptırmaktadır (Strong, 1965: 49). Otoriter liderlik kendi içerisinde de üçe ayrılmaktadır (Ranganayakulu, 2005: 38):

a) Katı lider: Lider, işgörenlerin memnuniyetsizlikleriyle sonuçlanan negatif yaklaşımı yoğun bir şekilde kullanmakta ve emirler yoluyla işgörenleri etkilemektedir.

b) Koruyucu lider: Karar alma gücünü elinde tutmasına rağmen lider, kendi kişisel kararlarının kabul görmesi için takipçileri takdir ederek pozitif bir yaklaşım göstermektedir.

c) Çıkarcı lider: Lider kararları kendisi almakta fakat astlarının da karar alma sürecine dahil olduklarını hissetmelerini sağlamaktadır.

Görüldüğü üzere katı lider, tanımı yapılan otoriter lidere yakın özellikler göstermektedir. Katı lidere göre daha olumlu yaklaşımlarda bulunan koruyucu ve

çıkarcı lider ise yine kararları kesinlikle kendisi almakta ancak kendi çıkarları için takipçilere karar alma sürecinde yer alıyorlarmış hissi vermektedir. Bu bakımdan son iki otoriter lider türünün diğer liderlik tarzlarının bazı özelliklerini taşıdıkları söylenebilmektedir.

Otoriter liderlik genel olarak olumsuz bir kavram gibi gözükmekle birlikte, örgütlere verdiği zararların yanında birtakım avantajlar da sağlamaktadır. Otoriter liderlik insani ilişkiler açısından zayıf kalmakta ancak kriz dönemlerinde kararların tek elde toplanması ve kaynakların kolayca, hızlı bir şekilde kontrolü açısından önem taşımaktadır. Otoriter liderliğin avantaj ve dezavantajlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Ranganayakulu, 2005: 38-39):

Avantajları;

- Sadece katı kurallar altında çalışabilen birçok ast için otoriter liderlik uygundur.
- Bu tarzı benimseyen lider yüksek motivasyona sahiptir.
- Kararların daha hızlı alınabilmelerini sağlamaktadır.
- İşinin ehli olmayan astlar daha verimli çalışmaktadırlar.

Dezavantajları;

- Negatif yaklaşımın aşırı olması halinde işgörenler hoşnut kalmamaktadırlar.
- İşgörenler, örgütsel amaçları desteklemeyebilmektedirler.
- İşgörenlerin motivasyonları eksik ve moral düzeyleri düşük olabilmektedir.

2.5.2.1.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik

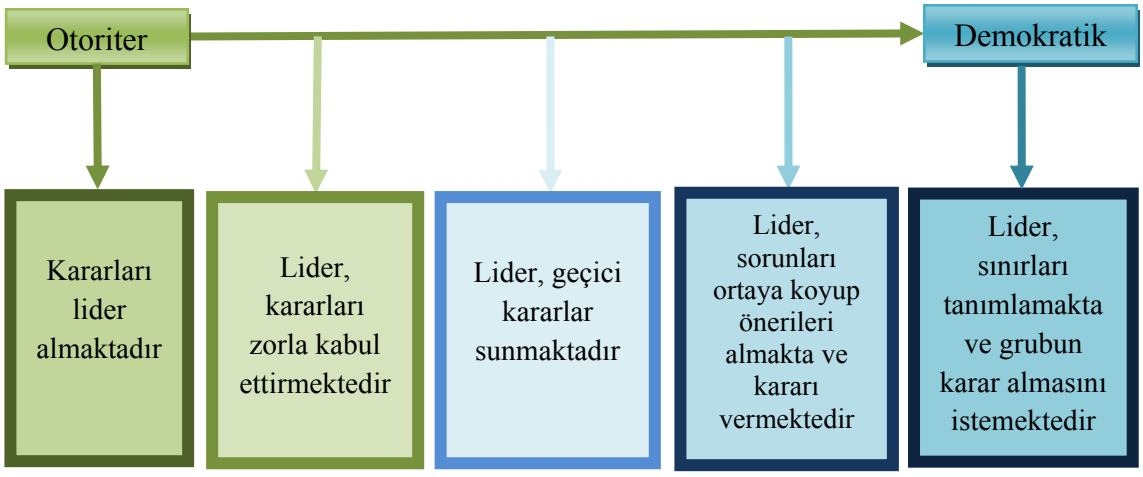
Demokratik liderlik tarzı; örgüt içerisindeki iletişimin kolaylaştırılması, işgörenlerin fikirlerini paylaşmaları için cesaretlendirilmeleri ve eldeki tüm bilgilerin bir sentezinin yapılarak mümkün olan en iyi kararın alınması için kullanılmalarıdır (www.leadership-toolbox.com, 23.05.2010). Katılımcı liderlik tarzının hakim olduğu bir örgütte takipçiler karar alma sürecinde yer almakta ve liderle iletişime geçebilmektedirler. Demokratik liderler kelime anlamından da anlaşılacağı üzere;

yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinde astlarının fikirlerine güvenen ve gerektiği zaman yetki devrinde bulunabilen liderlerdir.

Bu tarz dahilinde işlevlerini yerine getiren liderlerin birtakım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Demokratik tarzı benimseyen bir liderin özellikle ekip çalışması, çatışma yönetimi ve etkileme gücü gibi duygusal zeka yetkinliklerine, iyi bir dinleme becerisine, gücü, zamanı ve diğer kaynakları paylaşarak işbirliği içinde çalışmaya hazır ve istekli olmaya ihtiyaçları vardır (Barutçugil, 2006: 302). Bu demokratik işbirliği ortamının sağlanabilmesi için katılımcı liderlerin, farklı bireylerle çalışma ve örgüt içerisindeki anlaşmazlıkların çözümünü sağlama gibi görevleri bulunmaktadır.

Takipçilerin kendilerini karar alma sürecinin bir parçası gibi hissetmeleri daha verimli, motive ve yüksek morale sahip bir şekilde çalışmalarını sağlamaktadır. Karar alma sürecinde astlara fikir hakkı tanınması ile demokratik liderler, örgütsel esnekliğin ve sorumluluğun gelişmesine, yeni fikirlerin ortaya konulmasına ön ayak olmaktadırlar ancak; demokratik liderlik uzun süren görüşmelere ve kendilerini lidersiz hisseden işgörenlerin örgütlerde yer almalarına da yol açabilmektedir (Goleman, 2000: 77). Karar alma sürecinde fikir üretenlerin sayısının çok olması çeşitlilik bakımından örgüte fayda sağlamakla birlikte; aynı zamanda zaman kaybına da neden olabilmektedir.

Karar alma sürecini baskıcı bir ortamda gerçekleştiren otoriter liderler ile takipçilerine karar alma sürecinde yer alma fırsatı veren demokratik liderlerin özellikleri aşağıdaki şekil yardımıyla özetlenebilmektedir. Şekilde de görüleceği üzere; otoriter liderlik tarzından demokratik liderlik tarzına geçişte liderler, ara özelliklere sahip olabilmektedirler.



Şekil 2.2. Liderlik Tarzı Modeli

Kaynak: Parker ve Stone (2003): *Developing Management Skills For Leadership,* Pearson Education, Essex, United Kingdom, p.164.

2.5.2.1.3. Tam Serbestlik Tanıyan (İzin Verici) Liderlik

Liderlik tarzları kapsamında incelenebilecek kavramlardan bir tanesi de tam serbestlik tanıyan liderliktir. Bu lider aslında astlarını denetlemeyen ve hatta yöneltmeyen liderdir (Fox, 2006: 70). Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzına sahip olan bir bireyin resmi liderlik pozisyonunu elinde bulundurması halinde, asıl lider bir yardımcı ya da grup içerisindeki resmi olmayan bir lider olabilmektedir (Costley ve Todd, 1991: 236). Tam serbestlik tanıyan lider ile astları arasında bir ilişki söz konusu olamamaktadır. Bu liderlik tarzı, kararların alınması ve amaçların gerçekleştirilmesi için takipçilere, demokratik liderlik tarzına göre daha geniş fırsatlar tanımaktadır. Tam serbestlik tanıyan liderlik bir sürece dahil olma, karar alma ve sorunlarla uğraşmadan kaçınma gibi pasif lider davranışları sergilemekte ve daha aktif, etkili olan ödüllendirici liderlik türüyle tam bir zıtlık göstermektedir (Sosik ve Dinger, 2007: 136).

Diğer liderlik tarzlarında olduğu gibi tam serbestlik tanıyan liderliğin de örgütler ve bireyler açısından bazı yarar ve sakıncaları bulunmaktadır. Bu tür liderliğin yararı her üyeyi bireysel harekete geçirmesinde, sakıncası ise liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırmasından dolayı grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara yönelmelerinde görülmektedir (Alkın ve Ünsar, 2007: 79). Tam

serbestlik tanıyan liderlik tarzının hakim olduğu bir örgütte işgörenlerin motivasyon düzeyleri yüksektir. Çünkü görevlerin yerine getirilmesinde işgörenlerin kişisel inisiyatiflerini kullanmalarına izin verilmektedir. Bu da işgörenlerin yaratıcılıklarını ve yenilikçi özelliklerini geliştirmektedir. Ancak liderin, takipçileri tamamen kendi hallerine bırakması zamanla örgüt içerisinde otorite boşluklarının meydana gelmesine ve örgütte bir kaos ortamının oluşmasına neden olabilmektedir.

2.5.2.1.4. Iowa State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarının Sonuçları

Lewin ve arkadaşları tarafından yürütülen liderlik çalışmaları, sonuç olarak altı farklı noktayı ortaya koymaktadır (Strong, 1965: 412):

- Demokratik liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzına göre daha memnun edici, etkin bir liderliktir.
- Demokratik bir sosyal iklim ortamı etkili olabilmektedir.
- Otoriter tarz, üyeler arasında husumet ve saldırganlığa yol açmaktadır.
- Bazı otoriter gruplar içerisinde hoşnutsuzluk meydana gelmektedir.
- Otoriter grupta demokratik gruba göre daha fazla bağlılık ve daha az bireysellik bulunmaktadır.
- Demokratik gruplarda, grubun ihtiyaçlarına daha çabuk alışma ve birbirlerini daha çok kabul etme gibi özellikler bulunmaktadır.

Iowa State Üniversitesi liderlik çalışmaları, deney grubunun detaylı ve modern örgütlere yönelik olmaması açısından eleştirilmektedir. Ancak yine de bu çalışmalar liderlik kavramının gelişmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu çalışmaların değerli olmalarının nedenleri; liderliği bilimsel yöntem açısından inceleyen ilk çalışmalar olmaları ve daha da önemlisi farklı liderlik tarzlarının aynı veya benzer gruplardan farklı, karmaşık tepkiler üretebildiklerini göstermiş olmalarıdır (Luthans, 2002: 577).

2.5.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Liderlik kavramıyla ilgili yapılan araştırmaların en bilinenlerinden biri Ohio State Üniversitesi'nce yürütülen çalışmalardır. 1940'ların sonlarında başlayan ve 1950'li yıllarda da devam eden bu çalışmalarda Ohio State Üniversitesi'nden bir grup araştırmacı; endüstriyel, askeri ve eğitici kurumlarda liderlik davranışı ve etkinliği üzerine kapsamlı araştırmalar yapmışlardır (Saiyadain, 2006: 103). Lider Davranışı Betimleme Anketi kullanılarak yapılan bu araştırmalarda, takipçiler olarak havayolu mürettebatına pilotlar hakkında detaylı sorular sorulmuştur (Nelson ve Quick, 2003: 395). Bu araştırmalar sonucunda farklı alt boyutlar elde edilmiştir. 1000'in üzerindeki alt boyutla başlayan çalışmalar sonucunda araştırmacılar bu uzun listeyi, esas olarak işgörenler tarafından tanımlanan çoğu liderlik davranışı için de geçerli olan, yapıyı harekete geçirme ve anlayış olarak adlandırılan iki boyutla sınırlandırmışlardır (Booysen, 2009: 295).

Yapıyı harekete geçirme (inisiyatif); bir örgütte rollerin veya ilişkilerin tanımlanması ve örgütlenmesi, örgütün iyi tanımlanmış şekillerinin, iletişim kanallarının ve işlerin yapılma yollarının kurulması, yeni fikirler ve uygulamaların denenmesi ile ilgili bir içeriği belirtmektedir (McKenna, 2000: 360). Bu boyut, örgütlerde görevlerin yerine getirilmelerinin liderler tarafından sağlanmasını ve bu yolla örgütlerin planlı işleyen birimler olmalarını kapsamaktadır. Kısacası yapıyı harekete geçirme boyutu, göreve yönelik boyut olarak da adlandırılabilmektedir. Bu boyut için görevlerin tamamlanmaları büyük bir önem taşımaktadır. Çıktılar için lider haricinde başka birileri tarafından yoğun baskı uygulandığında, görevin işgörenleri memnun etmesi durumunda, görevin tamamlanması için işgörenlerin liderin bilgi ve yönlendirmesine ihtiyaç duymaları halinde, işgörenlerin hangi işi nasıl yapacaklarına dair psikolojik olarak eğilimleri olmaları ve 12'den fazla işgörenin lidere rapor vermesi halinde yapıyı harekete geçirme boyutu etkili olabilmektedir (Hellriegel ve Slocum, 2007: 219).

Anlayış boyutu ise; liderle örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve sıcaklığı belirlemektedir (Tağraf ve Çalman, 2009: 137). Bu boyut, liderliğin insani ilişkilerle ilgili olan yönünü temsil etmektedir. Anlayış, astların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan ve liderin insan olarak onlarla ilgilendiğini göstermeye yönelik olarak geliştirilen davranışlar tarafından temsil edilmektedir (Jex, 2002: 72). Bu boyutu benimseyen lider; astlarının sorunlarıyla ilgilenen ve onlarla arasına uzak mesafeler koymayan ve örgüt içerisinde demokratik bir ortamın gelişmesini sağlayan bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır. Görevin durağan olması ve işgörenleri reddetmemesi, takipçilerin katılımcı liderliğe yatkın olmaları durumlarında, takım üyelerinin yeni şeyler öğrenmeleri gerektiğinde, karar alma sürecinden işgörenlerin kendilerinin de bu sürecin içerisinde olmalarına, bu durumun iş performanslarını etkileyeceğine inanmaları ve kendileri ile lider arasında güçlü statü farklarının olmaması gerektiğine inandıkları durumlarda liderin anlayış boyutu, üretkenlik ve iş performansı üzerinde etkili olabilmektedir (Hellriegel v Slocum, 2007: 219).

Yukarıda bahsedilen iki boyut, dört davranışsal liderlik durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumları bir tablo yardımıyla özetlemek mümkündür.

Tablo 2.4. Ohio State Üniversitesi Tarafından Geliştirilen Liderlik Durumları

Anlayış Boyutu	**Güçlü**	Zayıf yapı, güçlü anlayış	Güçlü yapı, güçlü anlayış
	Zayıf	Zayıf yapı, zayıf anlayış	Güçlü yapı, zayıf anlayış
		Zayıf	**Güçlü**
		Yapıyı Harekete Geçirme Boyutu	

Kaynak: Kreitner, Kinicki ve Buelens (2002): *Organizational Behaviour,* McGraw-Hill Education, Berkshire, UK, p. 455.

Tablo 2.4'e göre; Ohio State Üniversitesi tarafından ortaya konan iki liderlik boyutunun bir liderde bulunması dört farklı durumda gerçekleşebilmektedir. Örneğin; bir örgütte lider, görev tanımları yapma hususunda yetersiz kalabilirken insani ilişkiler

bakımından gelişmiş özellikler gösterebilmektedir. Bu noktada, güçlü yapıyı harekete geçirme özelliği ile güçlü anlayış özelliğinin bir arada bulunması etkili liderliğin ortaya çıkmasında büyük bir pay sahibi olarak gözükmektedir.

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları özellikle yapıldığı dönem için oldukça ayrıntılı ve bilimsel özellik taşıyan çalışmalardır. Bu yüzden, bahsedilen araştırmalar günümüzde de geçerliliklerini korumaktadırlar. Ancak bu araştırmaların bazı eksik yönleri de bulunmaktadır. Liderlikle ilgili bulguların tamamen anket sorularına bağlı olması ve bu sorulara verilen cevapların yalnızca o kişinin düşüncelerini, algılarını ve tutumlarını yansıtması; herhangi bir başka çalışmanın yapılmamış olması (gözlem yapmak ve astlara danışmak gibi); verilen cevapların gerçekleri yansıtıp yansıtmadığını tam olarak açıklayamamaktadır (Artan, 1999: 193).

2.5.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Liderlik davranışları üzerine yapılan araştırmalardan bir diğeri de Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile eş zamanlı olarak sürdürülen Michigan Üniversitesi araştırmalarıdır. Prudential Sigorta Şirketi'nde yapılan ilk çalışmalarda 12 güçlü- zayıf üretkenlik çifti inceleme için seçilmiş, 24 bölüm şefi ve 419 büro memuru ile dolaylı görüşmeler yürütülmüştür (Luthans, 2002: 578). Yapılan görüşmeler sonucunda Ohio State Üniversitesi bulgularına benzeyen sonuçlar elde edilmiştir. Michigan Üniversitesi araştırmaları, lider davranışlarını göreve (üretim odaklı) ve insana (işgören odaklı) yönelik olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar (Gill, 2006: 42).

Bu sınıflandırmaya göre göreve dönük lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol etmekte, büyük ölçüde cezalandırma ve biçimsel yetkisini kullanan bir davranış göstermekte iken; insan ilişkilerine dönük lider ise yetki devrini esas almakta, grup üyelerinin doyumunu artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışmakta ve astların kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile ilgilenen bir davranış göstermektedir (Akat vd., 2002: 290). Bu sınıflandırma açısından üretim odaklı boyutta yine görevin tamamlanması önem

taşımakta, bunu sağlamak için de cezalandırma sistemi kullanılmakta, diğer boyut açısından da demokratik, güvenli, çalışılabilir bir örgüt ortamı oluşturulmak istenmektedir.

Michigan Üniversitesi araştırmalarının Ohio State Üniversitesi araştırmalarından farkı, liderin bir parçası olarak görünen katılımın grup etkinliği üzerindeki önemini vurgulamış olmasıdır (Landy ve Conte, 2010: 553). Michigan araştırmalarının ulaştığı genel sonuç ise, insana yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur (Koçel, 2007: 452).

Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert'in yönetiminde yürütülmüştür. Yönetim yaklaşımları bölümünde bahsedildiği üzere Likert tarafından yapılan çalışmalar Sistem 1- Sistem 4 modeli olarak adlandırılmaktadır. Bu model üzerinde liderlik kavramı ile ilgili bazı eklemeler yapmak mümkündür. Rensis Likert, Kurt Lewin tarafından ortaya konan iki uç liderlik tarzını genişletmiştir. Likert'e göre liderlik tarzları; sömürücü otoriter, yardımsever otoriter, danışman ve demokratik katılımcı lider olmak üzere ayrılmaktadır (McKenna, 2000: 359). Demokratik katılımcı lider karar alma aşamasında mutlaka grup üyelerinin de fikirlerini almaktadır. Likert yaptığı çalışmaların sonucunda birtakım bulgular elde etmiştir. Diğer iki otoriter liderlik tarzına göre danışman ve katılımcı liderlik tarzları, daha yüksek üretkenlik ve işgören memnuniyeti ile sonuçlanmaktadır. Daha sonra yapılan çalışmalarda ise katılımcı liderliğin üretkenlikten çok, iş memnuniyeti ve grup kaynaşması ile ilgili olduğu tespit edilmiştir (Saiyadain, 2006: 104).

2.5.2.4. Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmalarının Benzer Yönleri

Farklı araştırmacılar tarafından yapılmalarına rağmen, aynı dönem içerisinde yürütülmelerinden dolayı bu iki üniversitenin liderlik kavramı üzerine yaptığı çalışmaların bazı ortak yönleri bulunmaktadır. Bu benzerlikler şu şekilde özetlenebilmektedir (Ahmad, Gilkar ve Darzi, 2008: 236):

a) Her iki araştırma da liderlik davranışının, yalın hale getirilmiş görev grupları ve hizmete yönelik davranışlardan daha karmaşık olduğunu kabul etmiştir.

b) Her iki araştırma da performans üzerinde durmuş ve bir sınıflandırma yapmıştır (Ohio State Üniversitesi'nde üretimin önemi, Michigan Üniversitesi'nde ise amacın önemi veya yüksek üretim performansı standardı)

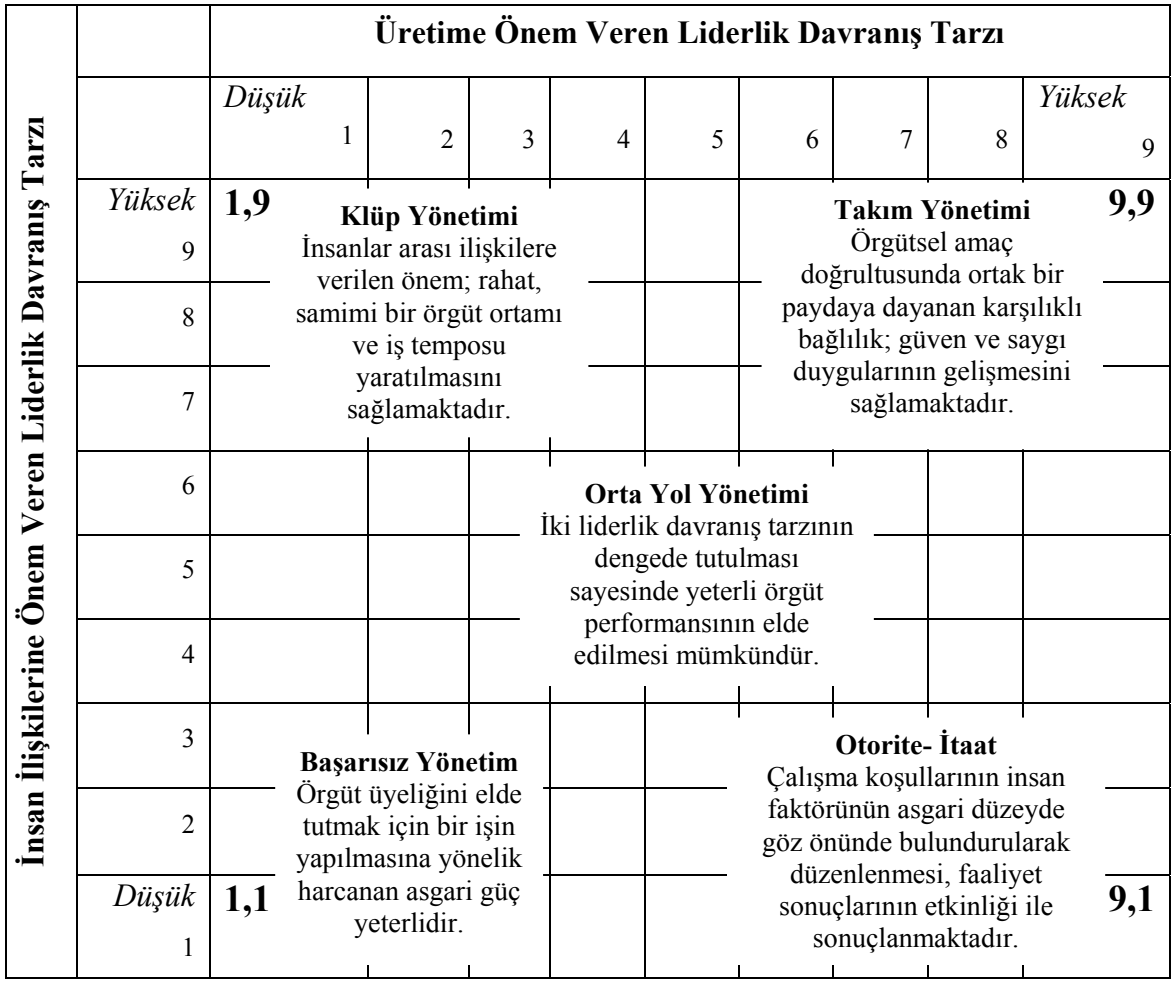
c) İki araştırma da etkili liderlik davranışı modelinin, duruma göre değişkenlik gösterdiğini belirlemiştir.

2.5.2.5. Blake ve Mouton'ın Liderlik Matrisi

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen bu matris, liderlerin davranışlarını incelemeye yönelik yapılan önemli çalışmalardan bir tanesidir. Liderlik Matrisi, 1964 yılında çıkan bir kitaptaki ismiyle Yönetim Matrisi, lider davranışlarına iki kriter açısından bakmaktadır (Harris ve Hartman, 2002: 233). Bu kriterler, Ohio State Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalar sonucu ortaya konan liderlik boyutlarıyla büyük benzerlik göstermektedirler. Nitekim, 1960'lı yıllarda Blake ve Mouton Ohio State Üniversitesi araştırmalarında tanımlanan iki boyut üzerinde tekrar incelemeler yapmışlardır (Borkowski, 2010: 183). Bu incelemeler sonucunda aşağıda gösterilen liderlik matrisi elde edilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere; yatay ve dikey düzlemde 1'den 9'a kadar sıralı bir ölçek bulunmaktadır. Bu yüzden 81 adet olası liderlik durumu ortaya çıkmaktadır. Ancak bunlardan 5 tanesi üzerinde daha çok durulmaktadır. 9,9 ile temsil edilen takım yönetimi durumunun, her iki liderlik tarzında da 9 değerini aldığı görülmektedir. Böylece bu durumda insani ilişkilere önem veren liderlik tarzı ile üretime yönelik olan liderlik tarzı en yüksek değerleri almaktadır. En ideal liderlik durumunun 9,9 ile gösterilen takım yönetimi olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü bu durumu benimseyen liderler hem görevlerin tamamlanmasına gayret etmekte hem de insan ilişkilerinin geliştirilmesine özen göstermektedirler. Örgütün başında bulunan lider tarafından takım yönetimi durumu benimsendiğinde; işgören motivasyon düzeyi ve dolayısıyla örgüt performansı yüksek olmakta ve güçlü bir örgüt kültürü

oluşabilmektedir. Orta yol yönetimi ise dengeli örgüt performansının sağlanması için yeterli görünmektedir. Ancak bu durum, yeniliklere ve değişikliklere açık değildir (Artan, 1999: 196).



Şekil 2.3. Blake ve Mouton Liderlik Matrisi

Kaynak: Harris ve Hartman (2002): *Organizational Behavior,* Best Business Books, New York, USA, p. 234.

♦ Yukarıda sıralanan çalışmalar haricinde, yönetim yaklaşımları bölümünde bahsedilen McGregor'un X ve Y teorileri de liderlik davranışları yaklaşımı içerisinde incelenebilmektedir. Ayrıca Chris Argyris'in olgun- olgun olmayan insan modeli de bu yaklaşım kapsamında değerlendirilebilmektedir. Argyris'in çocukluktan yetişkinliğe kadar olan davranışsal farklılıkları analiz ettiği psikolojik yaklaşımı, olgun bireylere dönüşen insanlarda yedi temel noktada kişilik değişikliği oluşması gerektiğini ortaya koymuştur (Bowditch ve Buono, 2005: 203).

2.5.2.6. Davranışsal Liderlik Yaklaşımının Bulguları ve Sınırlılıkları

Davranışsal liderlik yaklaşımı kapsamında incelenen araştırmaların elde ettiği bulgular genel olarak birbirleriyle benzerlik göstermektedirler. Bu bulgular şu şekilde özetlenebilmektedir (Szilagyi, 1981: 452-453):

- ✓ Liderlik tarzı çok boyutlu bir kavramdır.
- ✓ Bir yöneticinin liderlik tarzı esnektir.
- ✓ Liderlik tarzı sonradan öğrenilebilen yönetsel bir beceridir.

Iowa State, Ohio State ve Michigan Üniversiteleri araştırmaları ile liderlik matrisi sonucunda ortaya konduğu üzere, liderlik tarzları en az iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar çeşitli liderler tarafından farklı tarzlarda benimsenmektedir. Davranışsal liderlik yaklaşımının özellikler yaklaşımından ayrıldığı en önemli noktalardan birisi de; liderliğin doğuştan gelen özelliklerin yanında sonradan deneyimler ve eğitim sayesinde öğrenilebilen özellikler toplamı olduğunu varsaymasıdır.

Liderlik kavramına getirdiği yeni bakış açılarının yanında davranışsal liderlik yaklaşımının bazı eleştirilen yönleri de bulunmaktadır. Bu eleştiriler; ortaya konan iki boyutun diğer belirli davranışları gizleyen geniş genellemeler olduklarının düşünülmesi ve davranışsal liderlik yaklaşımının, bu boyutların güçlü yönlerinin tüm durumlar için en iyi seçenekler olduklarını varsayması üzerinde toplanmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2008: 407-408).

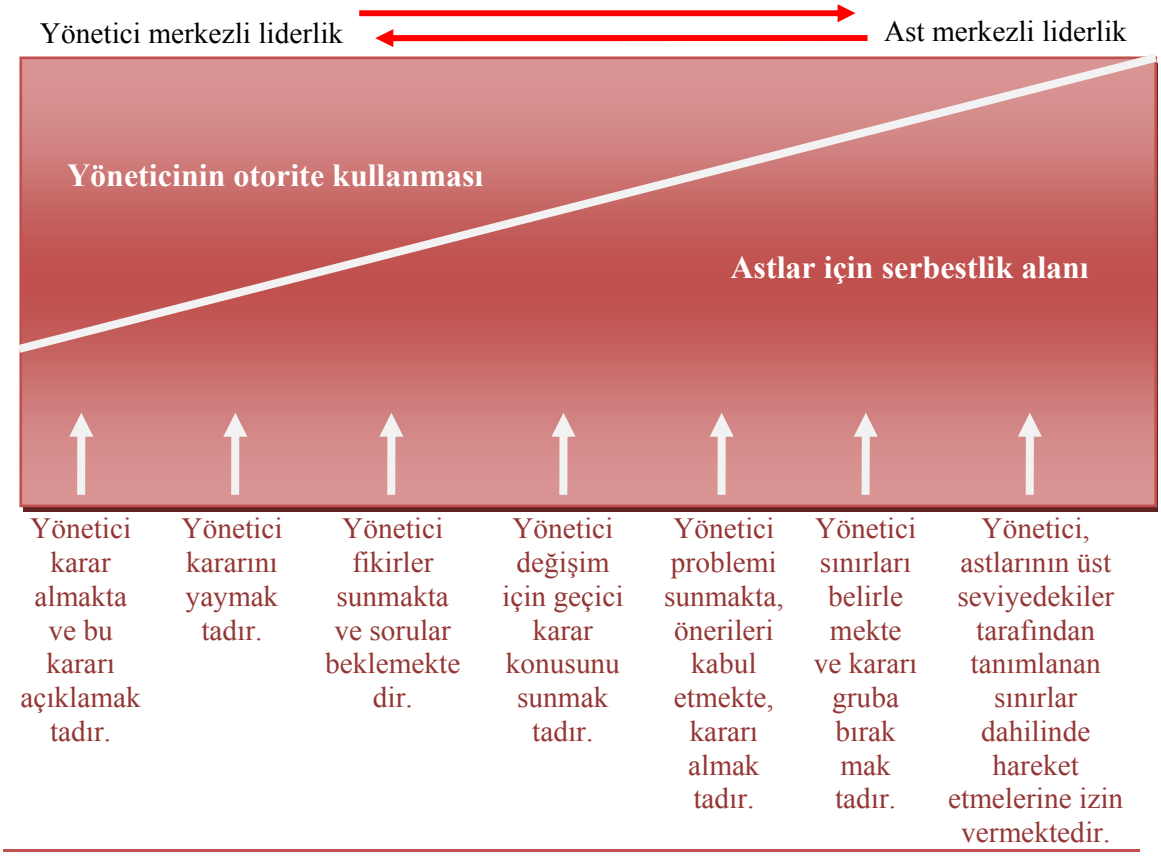
2.5.3. Durumsallık Yaklaşımı

Yukarıdaki başlıklar altında incelenen özellikler yaklaşımı ile davranışsal liderlik yaklaşımı, sabit koşullar altında en iyi liderlik tarzını ortaya koymaya yönelmeleri bakımından eleştirilmektedirler. İnsanların farklı özelliklere sahip olmalarından dolayı liderlik tarzlarının genelleştirilebilmesi mümkün olamamaktadır. Bu yüzden liderliği, durumun özelliği açısından uyum gerektiren ve liderin bu durumu değerlendirip ona göre hareket ettiği devamlı dinamik bir süreç olarak görmekte fayda vardır (Cooper, 2003: 25). Değişen durumlar için liderlik tarzlarının ne zaman en etkili

olabileceği sorusunu cevaplandırma çabaları yeni bir liderlik yaklaşımının doğmasına neden olmuştur. Durumsallık yaklaşımı olarak bilinen bu yaklaşım kapsamında; Tannenbaum-Schmidt'in Lider Davranış Süreci, Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli, House'un Amaç-Yol Modeli, Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Modeli ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli'nden bahsedilecektir. Durumsal liderlik, farklı olgunluk düzeylerindeki ekip üyelerinin yönetimine pratik yaklaşımları vurgulamaktadır (Barutçugil, 2006: 292).

2.5.3.1. Tannenbaum-Schmidt Liderlik Davranışı Süreci Modeli

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde incelenebilecek çalışmalardan ilki Robert Tannenbaum ile Warren Schmidt tarafından geliştirilen ve daha sonra yapılan çalışmalara da dayanak oluşturan liderlik davranış süreci modelidir. Geliştirilen bu model aşağıdaki şekil ile gösterilebilmektedir.



Şekil 2.4. Tannenbaum-Schmidt Liderlik Davranışı Süreci

Kaynak: Huczynski ve Buchanan (2007): *Organizational Behaviour,* 6th Edition, Pearson Education, Essex, England, p.710.

Yukarıdaki şekil bir liderin astları üzerinde uyguladığı otoriteyi ve onlara tanıdığı serbestliği göstermektedir. Şekilden de görüldüğü üzere Tannenbaum ve Schmidt liderlik davranışlarını yönetici ve işgören merkezli olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Yönetici merkezli liderlikten ast merkezli liderliğe gidildikçe liderler daha demokratik ve işgören yanlısı özellikler göstermektedirler. Tannenbaum ve Schmidt yaptıkları araştırmalar sonucunda üç temel değişken tespit etmişlerdir. Bu değişkenler; lider, yol gösterilenler ve durum olarak sıralandırılabilmektedir (Parker ve Stone, 2003: 165). Liderler karşılaştıkları değişik durumlar için farklı davranışlar göstermektedirler. Bu noktada liderlerin etrafında toplanan takipçilerin de sahip oldukları özellikler önem taşımaktadır. Örgütlerin içerisinde bulundukları durumları etkileyen faktörler ise;

a) Örgütün türü, büyüklüğü ve birimlerin coğrafi olarak yaygınlığı
b) Çalışma grubunun etkinliği
c) Yönetici ve grubun özellikleri ile ilgili sorunlar
d) Zamanın baskı düzeyi

olarak ortaya konmuştur (Miner, 2005: 209). Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik davranışı süreci modeli en etkili liderliğin durumlara bağlı olduğunu tespit etmiştir. Tannenbaum & Schmidt, Lewin tarafından geliştirilen üç liderlik tarzını bir adım daha ilerletmiş ve liderler ile takipçileri arasında paylaşılan bir denetim ve karar alma süreci modeli geliştirmiştir (www.learn-to-be-a-leader.com, 29.05.2010). Daha önceden de bahsedildiği gibi, Tannenbaum ve Scdmidt tarafından geliştirilen bu model kendinden sonra durumsallık ile ilgili yapılan çalışmalara da örnek teşkil etmektedir. Bu modelin liderler veya yöneticiler açısından en büyük avantajı, kararlara dahil olma ve karar yetkisi ile karar seviyeleri için gerekli kıstasları tanımlamasıdır (leadershipchamps.wordpress.com, 27.04.2008). Böylece astların hangi noktalarda kararlara katılabilecekleri ve alınacak kararların nitelikleri daha etkili bir biçimde belirlenmiş olmaktadır.

2.5.3.2. Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli

Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik davranışı süreci modelinden sonra, durumsallık yaklaşımı kapsamında incelenmesi gereken ikinci çalışma Fiedler'in durumsal liderlik modelidir. Liderlikte durumsallık yaklaşımı hareketi genellikle, benimsenen liderlik tarzının etkinliğini lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin konum gücünün belirlediğini ileri süren Fiedler'e dayandırılmaktadır (Antonakis, Cianciolo, Sternberg, 2004: 7). Aşağıdaki şekilde Fiedler'e göre liderlik tarzını belirleyen faktörler görülmektedir.

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
İşgörene Yönelik Olma								
Göreve Yönelik Olma								
Lider-Üye İlişkileri	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Görev Yapısı	Yapılandırılmış		Yapılandırılmamış		Yapılandırılmış		Yapılandırılmamış	
Liderin konum gücü	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf

Şekil 2.5. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Kaynak: Plunkett, Attner ve Allen (2008): *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations,* 9th Edition, Thomson South Western, Canada, p.451.

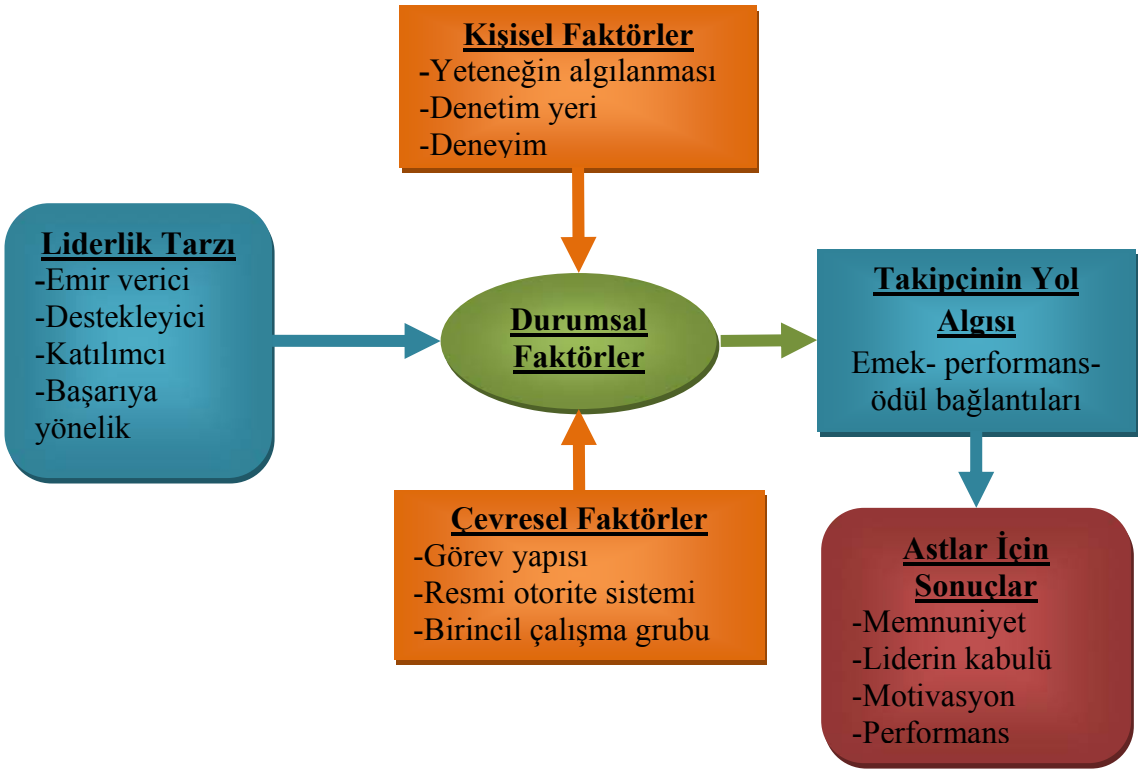
Yukarıdaki şekilde liderin konum gücünün kuvvetli veya zayıf, görevin yapılandırılmış veya yapılandırılmamış, lider-üye ilişkilerinin iyi veya kötü olması halinde hangi liderlik tarzına yönelindiği gösterilmektedir. Bu üç faktöre bağlı olarak sekiz durum ortaya çıkmaktadır. Örneğin; lider-üye ilişkilerinin kötü, görevin yapılandırılmamış, liderin konum gücünün zayıf olduğu sekizinci durumda göreve yönelik liderlik tarzı benimsenebilmektedir. Fiedler bu iki liderlik tarzını ortaya koymak

amacıyla bir ölçek düzenlemiştir. Fiedler, LPC (least preferred coworker- en az tercih edilen çalışma arkadaşı) adı verilen bu ölçeğe göre hazırlanan ankete cevap verenlerin yanıtlarına bakarak onların temel liderlik tarzlarını belirleyebileceğini düşünmüştür (Booysen, 2009: 13). Fiedler'in LPC testinde verilen cevaplara göre puan hesaplamaları yapılmıştır. Yüksek LPC puanlarına sahip bulunan liderin daha çok kişiler arası ilişkilere yönelmiş liderlik biçimine, LPC puanı düşük olan liderlerin ise görevi yakından kontrol edici, direktif verici ve otoriter bir tarza yönelik liderlik biçimine sahip oldukları görülmüştür (Maviş, 2006: 212).

Fiedler'in durumsallık modeli bir noktada diğer durumsallık yaklaşımı modellerinden ayrılmaktadır. Diğer modeller etkili liderin kendi liderlik davranışlarını durumun gerektirdiklerine adapte ettiğini varsayarlarken; Fiedler bunun insan kişiliğinin sabit doğasından dolayı mümkün olmadığını, liderin durumu kendi kişiliği ve tarzına adapte edeceğini veya uygun bir durum bulacağını belirtmektedir (Arvonen ve Pettersson, 2002: 102). Fiedler'in durumsallık modeli bu noktada eleştirilmektedir. Bazı araştırmacılar durumsal özelliklerin değişmesi halinde liderlerin kendi tarzlarını değiştiremeyecekleri fikrine karşı çıkmaktadırlar (Daft ve Marcic, 2009: 490). Yapılan bu eleştirilere rağmen Fiedler'in modeli, durumsallık yaklaşımı kapsamında daha sonra yapılan diğer çalışmalara da örnek teşkil etmiştir.

2.5.3.3. House'un Amaç-Yol Modeli

House tarafından geliştirilen amaç-yol modeli, durumsal yaklaşımına katkıda bulunan çalışmalardan birini oluşturmaktadır. Amaç-yol modeline göre; bir liderin davranış biçimi astların iş memnuniyetleri ile bu iş için harcadıkları emeği etkilemektedir ve bu etki duruma bağlı kalmaktadır (Gregoire ve Arendt, 2004: 398). Aşağıdaki şekilde çeşitli faktörlerin etkisiyle astların iş ile ilgili hangi özelliklerinin etkilendikleri gösterilmektedir.



Şekil 2.6. House'un Amaç-Yol Modeli

Kaynak: Saiyadain (2006): *Organisational Behaviour,* 2nd Reprint, Tata McGraw-Hill Publishing, New Delhi, India, p.108.

Şekil 2.6'ya göre, benimsenen liderlik tarzları, kişisel ve çevresel faktörler ile durumun özelliklerinin; takipçilerin liderler tarafından ortaya konan yolu algılama düzeylerini ve sonuç olarak astların memnuniyet, motivasyon ve performans dereceleri ile liderin kabul edilme durumunu etkiledikleri görülmektedir. Liderlik uzmanı olan Robert J. House tarafından geliştirilen amaç-yol liderlik modeli; amaçların gerçekleştirilmesi durumunda astların aldıkları kişisel ödüllerin liderler tarafından artırılması ve amaçlara giden yolun daka kolay izlenebilmesi için takip edilen bu yolun liderler tarafından zorluklardan arındırılması gerektiğini ileri sürmektedir (Dessler, 1998: 347). Bu yüzden liderlerin; örgüt yapılarını, astlarının görev dağılımlarını ve çalışma gruplarını etkili bir şekilde tanımlamaları gerekmektedir.

Şekilde de görüldüğü üzere amaç-yol modeli çerçevesinde dört liderlik tarzı geliştirilmiştir. Bu liderlik tarzları daha önceki çalışmalarda ortaya konan tarzlar ile benzerlik göstermektedirler. Geliştirilen liderlik tarzları diğer faktörler ile birlikte astları

etkileyen unsurları oluşturmaktadır. Özellikle destekleyici liderlerle çalışan bireyler işlerinden ve patronlarından oldukça memnunlardır. Aynı şekilde emir verici liderler için çalışanlar da (destekleyici liderlerle çalışanlar kadar olmasa da) işlerinden memnun kalmakta ve işlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmektedirler (Williams, 2007: 466).

Yönetim araştırmaları ve uygulamalarına önemli katkılarda bulunan amaç-yol modelinin bulguları şu şekilde sıralandırılabilmektedir (Szilagyi, 1981: 462):

- ❖ Bir yöneticinin liderlik tarzı ikiden fazla boyutu içerebilmektedir.
- ❖ Etkili liderlik, doğru durumsal teşhisin bir işlevidir.
- ❖ Lider, astlar üzerindeki tek etki kaynağı değildir.

Amaç-yol modeli; Ohio State Üniversitesi araştırmacıları tarafından ortaya konan ve durumsallık yaklaşımı temsilcilerinden Fiedler tarafından da destek bulan insana ve göreve yönelik liderlik tarzlarının yeterli olmadığını, bu tarzların yanında ek tarzların da olması gerektiğini öne sürmektedir. Bu modelin, Fiedler'in aksine liderlerin değişen durumlara göre liderlik tarzlarını değiştirebileceklerini varsaydığı görülmektedir. Ayrıca etkili liderlerin, içinde bulunulan durumu teşhis ederek hareket etmeleri gerektiği ve lider haricinde birtakım diğer faktörlerin de astları etkilemesi bu modelin varsayımlarını oluşturmaktadır. House'un amaç-yol modelinin, liderlik ile motivasyon kavramlarını ilişkilendirmesi önem taşıyan hususlardandır.

2.5.3.4. Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Modeli

Durumsallık yaklaşımına katkıda bulunan diğer modellerden sonra, karar alma sürecinde astlara ne dereceye kadar katılım izni verilebileceği üzerine odaklanan Vroom-Yetton-Jago liderlik modeli ilk geliştirildiği 1973 yılında büyük ilgi uyandırmış ve 1988'de genişletilmiştir (Certo, 2003: 332). VYJ modelinin önemi, karar verme sürecinde liderlere astların fikirlerini hangi aşamalarda almaları gerektiğini belirtmesinden gelmektedir. Bu modelde karar almanın beş biçimi tanımlanmıştır (Nelson ve Quick, 2003: 402):

α Yöneticinin tek başına karar alması.

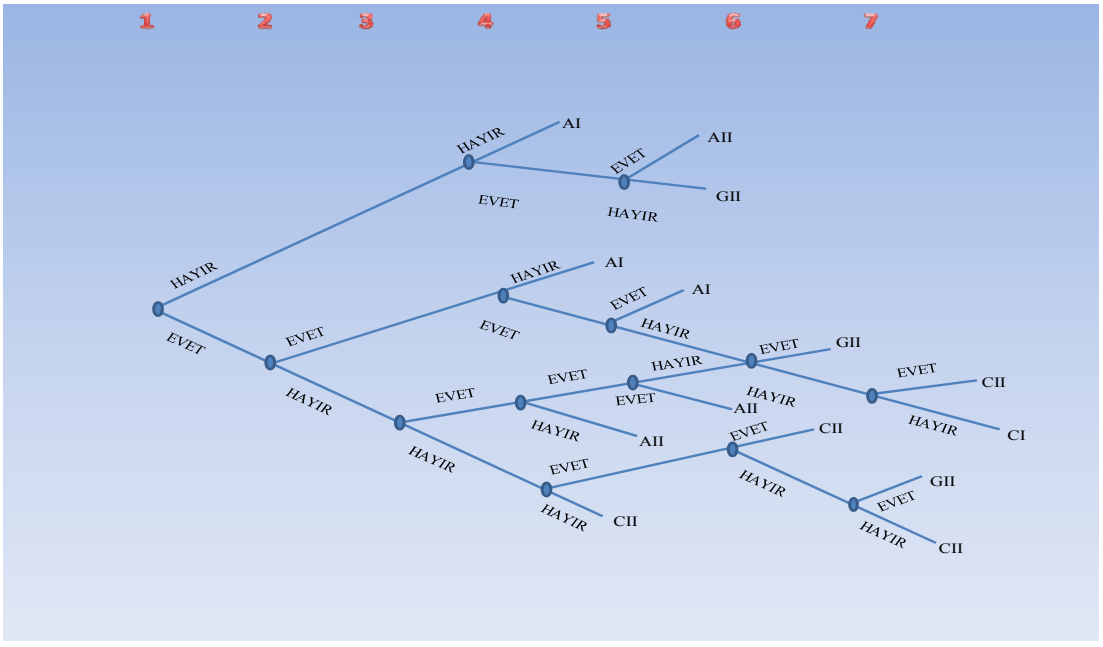
α Bireysel danışma yoluyla karar alma.

α Gruba danışma yoluyla karar alma.

α Yöneticinin sadece kararı tanımladığı ve kararı çevreleyen sınırları koyduğu kolaylaştırma yoluyla karar alma.

α Yetki verme yoluyla karar alma.

Aşağıdaki şekilde VYJ modeli kapsamında geliştirilen bir karar ağacı görülmektedir.



Şekil 2.7. Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Modeli

Kaynak: http://www.implementer.com/implementer/web/images/vy.gif, Erişim Tarihi: 30.05.2010.

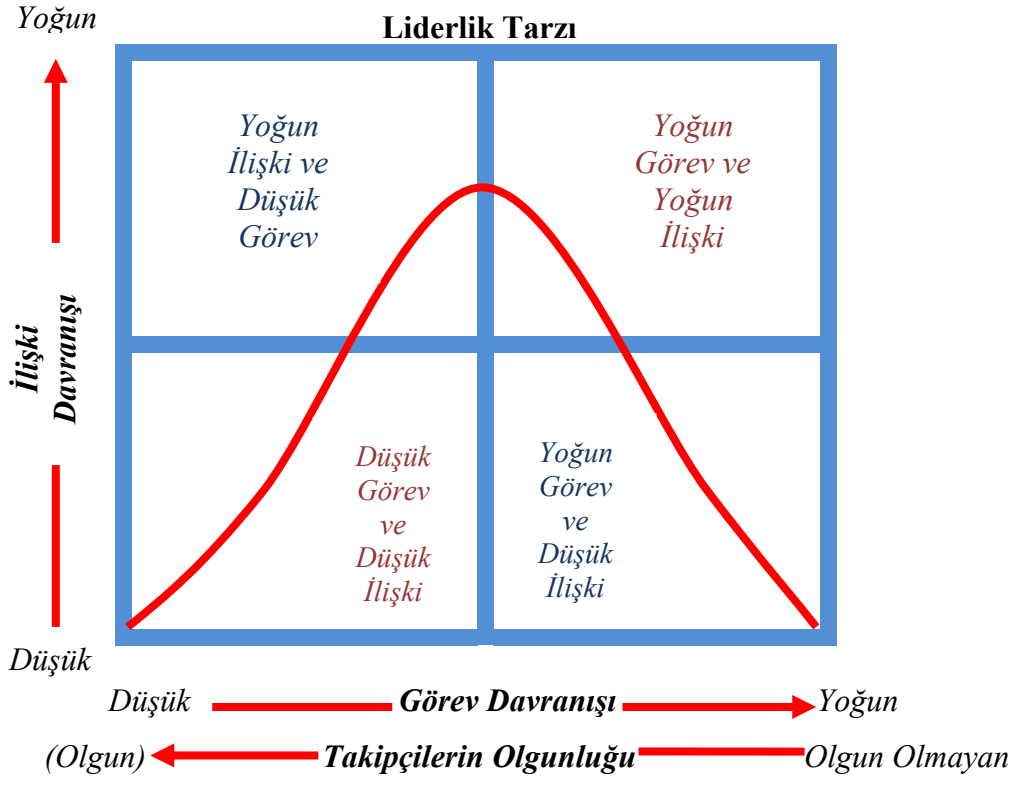
Yukarıda sözü edilen karar tarzlarını belirleyen sembollerdeki ilk harf, sürecin temel özelliğini (A=Autocratic-Otoriter; C=Consultation-Danışmacı ve G=Group-Grup yönelimli); bunu izleyen romen rakamları ise, sürecin değişik varyanslarını ifade etmektedir (Taşkıran, 2005: 83). Bu şekle göre lider, karar alma sürecinde hangi karar alma biçimini kullanacağını belirlemek amacıyla örgüt içerisinde meydana gelen soruna ve içinde bulunulan duruma göre sol taraftan başlayarak uygun yanıtları vermektedir.

Doğru yanıtların verilmesi halinde en sağdaki aşamaya gelinmekte ve duruma uygun karar alma biçimi seçilmektedir (Certo, 2003: 333).

Modele göre, lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümnde farklı karar yöntemleri kullanmalıdır. Tüm bu koşullarda "en iyi" olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur (Maviş, 2006: 222). Vroom-Yetton-Jago modelinin, karar verme süreci üzerinde geliştirilmesi bakımından liderlik kavramına yenilikler getirdiğini söylemek mümkündür.

2.5.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Modeli

Durumsallık yaklaşımı kapsamında incelenebilecek diğer model Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen yaşam döngüsü modelidir. Şekil 2.8, bu modeli özetlemektedir.



Şekil 2.8. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Modeli

Kaynak: Stoner ve Wankel (1986): Management, 3rd Edition, Prentice-Hall International, New Jersey, USA, p.460.

Hersey ve Blanchard, çeşitli liderlik yaklaşımlarının başarılarının kısmen astların olgunluk düzeylerine bağlı olduğunu önermektedirler (Landy ve Conte, 2010: 554). Şekilde de görüldüğü üzere; bu modele göre görev ve ilişki boyutları olmak üzere iki boyut altında davranışlar gösteren liderleri takipçilerin olgunluk düzeyleri etkilemektedir. Örneğin; görev ve ilişki boyutlarının her ikisini de sağlayan tarz; lider ve takipçileri arasında çift yönlü iletişimi gerçekleştirmekte, amaçların gerçekleştirilmesi için astlara kendi yeteneklerine güvenme duygusunu vermektedir (Ahmad vd., 2008: 248). Hersey ve Blanchard'ın yaşam döngüsü modeli de Ohio State Üniversitesi çalışmaları sonucu ortaya konan bulgularla benzerlik göstermektedir.

2.5.3.6. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli

Blake ve Mouton'ın liderlik matrisi üzerinde çalışmalarını sürdüren Reddin, bu matriste yer alan iki boyutu genişleterek yeni bir liderlik modeli kurmuştur. Reddin bu liderlik matrisine, liderlik tarzının uygun ve etkili bir şekilde uygulanmasına bağlı olarak sekiz adet yönetim tarzı üreten etkinlik/ uygunluk boyutunu eklemiştir (Cole, 2005: 200). Üç boyutlu liderlik modelini ortaya koyan Reddin aynı zamanda Ohio State Üniversitesi araştırmalarından da esinlenerek dört liderlik tarzı olduğunu varsaymıştır. Reddin tarafından geliştirilen liderlik tarzları; kopuk liderlik, ilgili liderlik, birleştirici liderlik ve kendini adamış liderliktir (Sadler, 2003: 73). Ortaya konan bu liderlik tarzları Likert'in sistem modeline de benzemektedir.

Reddin'e göre liderin tipi belirli duruma uygun olduğu zaman etkin iken, uygun olmadığı zaman etkin değildir (Başkonak, 2006: 54). Böylece her durum için geçerli ideal bir liderlik tarzı yoktur. Reddin'in modeli kapsamında bit yöneticinin tüm durumlar için etkin olabilmesi için birtakım becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu beceriler; yaklaşım esnekliği, durum duyarlılığı ve durum yönetimi becerileridir (Aysel, 2006: 38). Yöneticiler zamanla, içerisinde bulunan durumu anlayıp ona göre davranma ve gerektiği takdirde durumu örgütün lehine değiştirebilme becerilerini bünyelerinde toplamaya gayret göstermelidirler. Bu da yöneticilerin deneyim süreleri ile ilgili olmaktadır.

⊕ Durumsallık yaklaşımı kapsamında incelenebilecek diğer iki çalışma; Kerr ve Jermier tarafından geliştirilen lider yedekleri modeli ve Yukl tarafından ortaya konan çoklu bağlantı modelidir. Lider yedekleri modeli iş tasarımı, ödül ve bilgi sistemleri ile kendi kendine yönetim gibi faktörlerin liderin astlar üzerindeki etkisinin yerini alabileceğini savunurken; çoklu bağlantı modeli ise bir çalışma biriminin performansını belirleyen değişkenler üzerindeki yönetsel davranış ve durumsal değişkenlerin etkileşimli etkilerini göstermeyi amaçlamaktadır (Gregoire ve Arendt, 2004: 398). Kerr ve Jerr modeline göre değişen durumlar için liderin yedekleri bulunmaktadır. Yukl modeli ise grup düzeyinde liderlik süreçleri üzerinde durmaktadır.

2.5.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Küresel rekabetin giderek arttığı ve bilgiye ulaşmanın daha kolay hale geldiği günümüzde bilimdeki yoğun gelişmeler nedeniyle sosyal, ekonomik ve kültürel yaşamda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu hızlı değişim yönetim bilimi üzerinde de etkisini göstermekte, bazı kavramlar geçerliliklerini yitirmekte ve yeni kavramlar ortaya çıkmaktadır. Yaşanan gelişmeler sonucunda liderlik ile ilgili yeni kavramlar oluşmuştur. Bu kavramları bir tablo yardımıyla özetlemek mümkündür. Aşağıdaki tabloda liderlik kavramının tarihsel süreçte geçirdiği evrim gösterilmektedir. Çağın değişimi ile birlikte bu kavram ile ilgili yeni görüşlerin ortaya konduğu görülmektedir.

Tablo 2.5. Modern Liderlik Modelleri

Liderlik Özellikleri	Klasik	Transaksiyonel (Etkileşimci)	Vizyona Dayalı	Organik
Dönem	İlkçağ-1970'ler	1970'ler-1980'lerin ortaları	1980'lerin Ortaları-2000	2000 Sonrası
Liderlik Kaynağı	Liderin saygı yoluyla egemenlik kazanması ve/veya yönetme ve kontrol için güç kullanma.	Takipçiler üzerinde kişilerarası etki ve takipçilere verilen önem. Uygun yönetim çevresinin yaratılması.	Coşku, heyecan. Lider takipçilerine güven vermektedir.	Grup içerisinde ortak duygunun yaratılması. Liderler atanmak yerine birden belirebilmektedirler.

Bağlılık Kaynağı	Lidere duyulan saygı veya korku. Ödül almak veya cezalardan kaçınmak.	Üzerinde anlaşmaya varılan ödüller, sözleşmeler ve diğer beklentiler.	Vizyonun paylaşılması. Liderin karizması buna dahil edilebilmektedir; bireyler bazında önem gösterilmektedir.	Grubun ortak değerleri ve süreçlerine dahil olma; hür irade.
Vizyon	Takipçilerin itaati için liderin vizyonu önemsizdir.	Vizyon önemli değildir ve belirtilmesine gerek yoktur.	Vizyon merkezdedir. Takipçiler liderin vizyonuna katkıda bulunabilmektedirler.	Vizyon grubun içerisinden doğmaktadır. Vizyon önemli bir kültürel elemandır.

Kaynak: Avery (2004): *Understanding Leadership: Paradigms and Cases,* Sage Publications, Wiltshire, Great Britain, p.19.

Yukarıdaki tabloda özellikleri belirtilen modern liderlik modellerine ek olarak, ilgili literatürde sıkça geçen transformasyonel (dönüştürücü) ve karizmatik liderlikten de bahsetmek mümkündür. James MacGregor Burns 1978 yılında liderliği, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik olmak üzere ikiye ayırmıştır (Bass ve Riggio, 2006: 3). Yukarıdaki tabloda etkileşimci liderliğin özellikleri verilmiştir. Dönüştürücü liderlik ise, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir (Özalp ve Öcal, 2000: 211). Bass ve Avolio modeline göre dönüştürücü liderler; bireysel ilgi, entelektüel uyarım, esinlenmiş motivasyon ve idealleştirilmiş etki boyutlarından birini veya birden fazlasını kullanmaya eğilimlidirler (Gill, 2006: 52). Bu kavram üzerinde yapılan incelemeler sonucunda dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderlikten ayrılan yönleri tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderler (Sadler, 2003: 25);

- Kendilerini değişim temsilcileri olarak görmektedirler.
- Cesurdurlar.
- İnsanlara inanmaktadırlar.
- Güçlü bir değerler dizisi tarafından yönlendirilmektedirler.
- Hayatları boyunca öğrenmeye devam etmektedirler.
- Karmaşa ve belirsizlikle başa çıkabilmektedirler.
- Hayalcidirler.

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere liderler kitleleri peşlerinden sürükleyen, kendilerine inanılan ve güvenilen bireylerdir. Liderler bunu, karizma adı verilen ve birçok faktörü içinde barındıran bir kavram sayesinde gerçekleştirmektedirler. Karizma, tanrıdan gelen hediye anlamına gelen Yunanca bir kelimedir (Williams, 2007: 474). Karizmatik liderlik modeline göre, karizmatik liderler tarih boyunca politik, ekonomik ve sosyal açıdan önemli roller oynamışlardır (Martin vd., 2006: 44). Karizmatik liderlerin temel özellikleri şu şekilde tanımlanmıştır (Singh, 2009: 276):

- Vizyon ve değişebilirlik
- Kişisel risk
- Çevreye duyarlılık
- Takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılık
- Normlara uymama

Çalışma boyunca yapılan literatür incelemesinde liderlik kavramının çok çeşitli biçimlerde ele alındığı görülmüştür. Estetik, otantik, yardımcı, süper, girişimci, kahraman, ideolojik, pratik, etik, yaratıcı ve elektronik liderlik yapılan literatür taramasında karşılaşılan liderlik türlerini oluşturmaktadır.

2.6. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklar

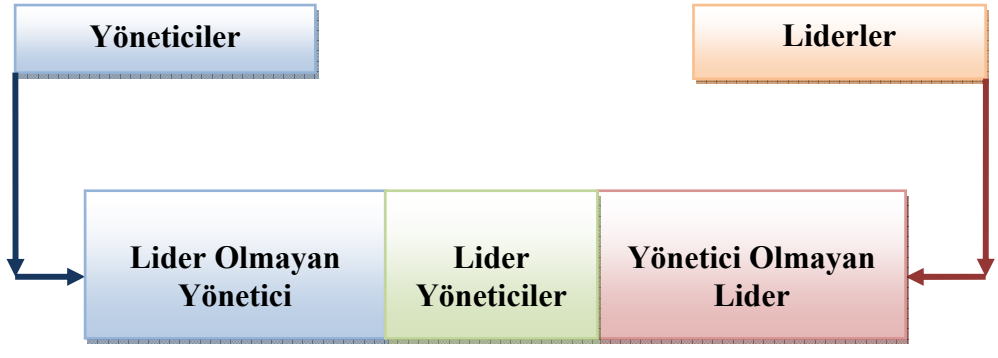
Rekabetin getirdiği birçok sorunla karşılaşan örgütlerde bu sorunların aşılmasında önderlik edecek bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu görevi üstlenen liderlerin yanında, örgütlerde etkin ve yüksek performanslı yöneticilerin de bulunması bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüz koşullarının dinamik yapısı nedeniyle yöneticiler ve liderlerin özellikleri de değişime maruz kalmaktadır. Aşağıdaki tablo yönetici ve liderlerin özelliklerini göstermenin yanında aynı zamanda bu iki kavram arasındaki farkları da ortaya koymaktadır.

Tablo 2.6. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklar

Yönetici	***Lider***
▪ İşleri doğru yapmaktadır.	▪ Doğru işi yapmaktadır.
▪ Şimdiki zaman, kısa dönem ve alt sıra üzerine odaklanmaktadır.	▪ Gelecek zaman, uzun dönem ve ileriye odaklanmaktadır.
▪ Emir almaktadır.	▪ Değişimden zevk almaktadır.
▪ Riskleri kapsamaktadır.	▪ Risk almaktadır.
▪ Duygudan çok nedene bakmaktadır.	▪ Duygu ve nedenin her ikisine de önem vermektedir.

Kaynak: Landsberg (2000): *The Tools of Leadership,* Harper Collins Publishers, London, Great Britain, p.103.

Bu farkların yanında yönetici yönetmekte, lider değişiklik yapmakta; yönetici korumakta, lider geliştirmekte; yönetici neden ve nasıl sorularını, lider ise neyi ve neden sorularını sormaktadır (Bennis ve Townsend, 1995: 6). Tüm örgütler liderlere olduğu kadar yöneticilere de ihtiyaç duymaktadırlar. Liderin olmadığı örgütlerin gelişmeye kapalı olması gibi, etkili yöneticilerin bulunmadığı örgütlerde de işlerin bir düzen içerisinde devam etmesi mümkün olamamaktadır. Bu noktada en iyi seçeneğin lider yöneticiler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim Mintzberg tarafından ortaya konan yöneticilerin on rolü içerisinde liderlik rolü göze çarpmaktadır (Brooks, 2006: 153). Bu durum aşağıdaki şekilde de görülmektedir.



Şekil 2.9. Lider Yöneticiler

Kaynak: Arıkan (2002), *Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular,* Siyasal Kitabevi, Ankara, s.37.

Lider yöneticilikte bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır (Peker ve Aytürk, 2000: 55).

Aşağıdaki tablo ise içinde bulunduğumuz 21. yüzyılda liderlik kavramı ile ilgili yaşanacak değişikliklerin ortaya konduğu, Bennis ve Nanus tarafından geliştirilen liderlik modelini göstermektedir.

Tablo 2.7. Bennis ve Nanus'un 21. Yüzyıl Liderlik Modeli

Geçmiş	21. yüzyıl
- Az sayıda üst düzey lider, çok sayıda yönetici	- Her düzeyde lider, az sayıda yönetici
- Amaçların ortaya konması yoluyla liderlik	- Vizyon, yeni yönler yoluyla liderlik
- Küçülerek büyüme, kıyaslama, kalite	- Ayırt edici etkinlikler yaratma
- Reaktif, değişime ayak uyduran	- Yaratıcı, değişimi sezen
- Hiyerarşik örgütler tasarlama	- Dairesel, işbirliğine dayalı örgütler tasarlama
- Yönetme ve denetleme	- Güçlendirme güven verme, kolaylaştırma
- Az sayıda karar verici tarafından elde edilen bilgi	- Bir çok kişiyle paylaşılan bilgi
- Patron lider, denetleme	- Koç lider, öğrenen örgüt yaratma
- Dengeleyici lider, anlaşmazlıkları dengeleme	- Değişim temsilcisi lider, riskleri dengeleme
- Liderin iyi yöneticiler yetiştirmesi	- Liderin, geleceğin liderlerini yetiştirmesi

Kaynak: Huczynski ve Buchanan (2007): *Organizational Behaviour,* 6th Edition, Pearson Education, Essex, England, p.721.

Aynı zamanda yeni bir milenyumun da başlangıcı olan 21. yüzyılda, çevredeki her şeyin değiştiğini görmek kaçınılmazdır. Bu nedenle liderlik kavramı ve 21. yüzyıl liderleri de yaşanan değişime ayak uydurmak durumundadırlar. Ancak bu sayede, içerisinde bulunulan çağ yakalanmış olacak ve örgütlere ihtiyaçları olan rekabet avantajı sağlanacaktır.

2.7. Otel İşletmelerinde Liderlik

Turizm sektörü dinamik yapısı ve krizlerden kolaylıkla etkilenebilme özelliği nedeniyle etkili ve profesyonel yönetim anlayışının uygulanması gerektiği sektörlerdendir. Turizm sektörünün en önemli bileşenlerinden biri olan konaklamacılık sektörü ise yoğun iş temposunun yaşandığı, artan rekabet nedeniyle amaç ve stratejilerin sürekli yenilendiği emek yoğun bir sektördür. Konaklama işletmelerinin başarısı, işgörenlerin kalitesine ve onların etkin bir şekilde yönetilerek örgütün amaçlarına ulaşması için gereken katkıyı sağlamalarına bağlı olacaktır. Bu da etkin bir liderlik anlayışını gerektirmektedir (Güzel, 2009: 124).

Konaklama sektörü dendiği anda akıllara ilk gelen işletme türü olan otel işletmeleri dünyada ve bulundukları ülkelerde meydana gelen politik, ekonomik, sosyal ve doğal gelişmelerden oldukça etkilenmektedirler. Günümüzde insanların daha çok seyahat etme istekleri ile birlikte otel işletmeleri özellikle kent otelleri, turizm sektörünün mevsimsel olma özelliğinden çıkıp dört mevsim hizmet veren işletmeler haline gelmişlerdir. Dolayısıyla bu işletmelerin her duruma göre uygulamaya koyacakları planlarının olması gerekmektedir. Bu da gelişmiş örgüt yapıları, etkili yöneticiler ve işgörenleri yönlendiren etkili liderlik anlayışı ile mümkün olmaktadır. Ayrıca emek yoğun çalışan hizmet işletmeleri olmaları bakımından otel işletmelerinde işgörenler için uygun çalışma ortamının, adil ücret ve ödül sisteminin gerekliliği de tartışılmaz bir gerçektir. Bu bakımdan otel işletmelerinde görevlerin tamamlanmasına yönelik liderlik tarzı geliştirilebileceği gibi, insan ilişkilerine yönelik liderlik tarzının da benimsenmesi uygun olacaktır.

Otel işletmelerinde liderlik, yönetim sürecinin düzenli ve etkili yürütülmesini kapsamaktadır. Bu süreçte yaşanacak bir aksaklık tüm örgütü etkileyecek sonuçlar doğurabilecektir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde liderlik kavramı üzerinde özellikle durulması gereken bir kavramdır. Türkiye'deki otel işletmelerinde liderlik ile ilgili yapılmış bazı çalışmalar incelendiğinde;

✓ İlhan (2006)'a göre Türk insanının doğal karakteristiğine uygun olarak lider yöneticiler işgörenlerine karşı Lewin tarafından geliştirilen üç liderlik tarzını da bir arada sergileyebilmektedirler.

✓ Dalgın (2008) tarafından yapılan çalışmaya göre ise; Marmaris bölgesinde yapılan anket sonucunda elde edilen veriler ışığında vizyoner, iletişim odaklı, katılımcı ve eğitici liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu, otoriter liderlik davranışının ise herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Yapılan bu çalışmaların sayısını artırmak mümkündür. Görüldüğü üzere; otel işletmelerinde liderlik, genel olarak liderlik tarzları bakımından incelenmektedir. Mintzberg'in çalışmalarını esas alan araştırmalarda liderliğin, yöneticiliğin en önemli rollerinden biri olduğu ortaya konulurken; yöneticileri birer lider olarak kabul eden araştırmalarda, göreve yönelik liderliğin otel işletmelerinde daha fazla tercih edilen liderlik yönelimi olduğu tespit edilmiştir (Taşkıran, 2005: 104).

2.8. Liderlik ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

Çalışmanın 3. bölümüne dayanak oluşturması bakımından bu bölümde, liderlik ve demografik özellikler arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak cinsiyet ve liderlik ilişkisi ile kültürel farklılıkların liderliğe olan etkilerinin araştırıldığı görülmektedir. Liderlik kavramı üzerindeki cinsiyet farklılıklarına ilişkin bilimsel araştırmalar 1970'lerde başlamış ve kadın yöneticilerin üst düzey liderlik konumlarına gelmelerini engelleyen cam tavan kavramını ortaya koymuşlardır (Hoyt, Simon ve Reid, 2009: 234). Liderliğin arabuluculuk sürecinde kültürel değerler büyük bir etkiye sahiptir (Byrne ve Bradley, 2007: 174).

▪ Durmuş (2001) yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin empati davranışını, erkek yöneticilerin ise duygusal kontrol davranışını anlamlı ölçüde daha fazla gösterdiklerini tespit etmiştir.

- Etkili liderlerin davranış ve etkileşim yolları incelendiğinde; kadınların liderlik potansiyellerinin daha az olduğu anlaşılmıştır (Holmes, 2005: 1781).
- Şimşek (2006) tarafından yapılan araştırmaya göre; anababa tutumunun ve duygusal zekânın bürokratik liderlik tarzı tercih düzeyine etkisine bakıldığında anlamlı düzeyde bir fark bulunamamıştır.
- Yapılan araştırmalara göre; yaşamın ilk dönemlerinde tecrübe edilen ebeveyn tutumlarının, yetişkinlik döneminde benimsenen liderlik tarzlarını etkilediği düşünülmektedir (Avolio, Rotundo ve Walumbwa, 2009: 331).
- Aktaş (2006)'ın Türk ve Amerikan otel yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmaya göre ise; Türk yöneticiler "insana ilgi" boyutunda düşük olan " idareci lider" ve "bireyci lider" tarzlarını, Amerikalı yöneticiler ise öncelikle "bireyci lider" ve sonra da hem insana hem de göreve ilginin olduğu "pazarlıkçı lider" tarzlarını benimsemektedirler.
- Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Polonya'da yaşayan Finlandiyalı göçmenlerin liderlik tarzlarını ortaya koymak amacıyla yapılan bir araştırmada; bu ülkelerde Fin liderlik tarzının uygun olmadığı ve yönetsel işleri yerine getirebilmek için bu göçmenlerin kendi tarzlarını kullanmak zorunda oldukları ortaya konmuştur (Suutari ve Riusala, 2001: 274).
- Kuzey ve Güney Amerika, Batı Avrupa, Asya ve Avustralya'dan toplanan verilere göre takdir edilen liderlerin özelliklerinin en başında dürüstlük gelmektedir (Kouzes ve Posner, 2002: 26). Bazı değerler kültürlerin değişmesi durumunda dahi aynı kalabilmektedirler.

Görüldüğü üzere; liderlik ve demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik araştırmalar büyük çoğunlukla cinsiyet ve kültürel farklılıklar ile ilgili yapılmaktadır. Bu çalışmanın teorik bölümlerini oluşturmak amacıyla yapılan literatür taramasında tez çalışmaları haricinde; yaş, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan çocuk sayısı, eğitim durumu, aylık gelir, yetişilen yerin özellikleri, kardeş sayısı, anne-baba eğitim durumu, liderlik ile ilgili bir eğitim alma gibi faktörler ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERDE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN LİDERLİK İÇİN YETERLİĞİ: İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın modeli ve yöntemine ilişkin bilgiler verilmiş ve bu araştırma kapsamında İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin genel müdürleri ile departman müdürleri üzerinde uygulanan anket ve bu anket sonucu ortaya konan istatistiksel veriler değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırılacak konunun temel kavramlarının belirlenmesi amacıyla yerli ve yabancı literatür detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu açıdan, yapılan çalışmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya konu olan İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin genel müdürleri ve departman müdürlerinin liderlik yönelimlerini ölçmeye yönelik anket; Ohio State Üniversitesi tarafından geliştirilen Liderlik Betimleme Anketi, Richard Daft (1991)'ın geliştirmiş olduğu anket ve Luthans tarafından geliştirilip Taşkıran (2005) tarafından kullanılan anketten yararlanılarak araştırmanın amacına uygun bir şekilde derleme yöntemiyle hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket iki bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde; araştırmanın ana amaçlarından olan ve araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerini ölçmeye yönelik olarak oluşturulan 21 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise; ankete katılan genel müdürler ve departman müdürlerinin liderlik yönelimlerini ölçmek amacıyla 28 adet davranış sorusu yöneltilmiştir. Ankete İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan 123 adet yönetici katılmıştır. Bu noktada; elde edilen verilerin İstanbul'daki tüm oteller ve yöneticiler üzerinde genelleştirilmesi hususunda sınırlılıklar doğmuştur.

3.2. Evren ve Örneklem

Otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik tarzları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın evrenini Türkiye'deki beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Bu otellerin sayıca fazla olmalarından dolayı bir örneklem seçme zorunluluğu doğmuştur. Sahip olduğu doğal, kültürel ve tarihi güzellikleriyle İstanbul; Türkiye ve dünya turizmi açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu özelliklerin yanında İstanbul'da bulunan turizm işletmeleri, sayıları ve sundukları hizmetlerin nitelikleri açısından Türkiye'de ve dünyada en ön sıralarda yer alan işletmelerdir. Oluşan talep ve İstanbul'un sunduğu imkanlar birlikte düşünüldüğünde; turizm sektörünün en büyük halkalarından biri olan otel işletmeleri de İstanbul'da yoğunlaşmaktadırlar. Dünyaca ünlü beş yıldızlı otel zincirlerinin İstanbul'da şubelerinin bulunması, bu otellerin kent otelleri olmalarından dolayı yıl boyunca hizmet vermeleri ve bu işletmelerin gelişmiş örgüt yapılarına sahip olmaları sebebiyle; İstanbul'daki beş yıldızlı oteller bu araştırmanın uygulanmak istendiği işletmeler olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın örneklemini İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin genel müdürleri ve departman müdürleri oluşturmaktadır. Bu yöneticilerin seçilmelerinin nedenleri; beş yıldızlı otellerin faaliyetlerinin yoğunluğu, işletme içerisinde diğer departmanlarla da işbirliği içerisinde olunması zorunluluğu ve bu otellerin geniş müşteri portföylerine sahip olmaları olarak sıralandırılabilmektedir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerin, karşı karşıya kaldıkları farklı durumlardan dolayı liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekebilmektedir.

İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2010 yılı İstanbul Turizm İstatistikleri verilerine göre İstanbul'da, Kültür ve Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli 35 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır (www.istanbulkulturturizm.gov.tr, 05.03.2010).

3.3. Verilerin Toplanması

Öncelikle araştırmanın temel kavramlarının ele alınabilmesi için literatür taramasına başvurulmuştur. Materyal olarak, konuyla ilgili kitaplar, makaleler, bildiriler ve tezler ile çeşitli kuruluşların yayınları, internet siteleri ve arşivlerinden faydalanılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü kapsamında oluşturulan anket için öncelikle Edirne'deki otel yöneticileri ve yöneticilik vasıfları bulunan akademisyenler üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Böylece ankette yer alan soruların güvenilirlik seviyeleri belirlenmiştir. İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin genel müdürleri ve departman müdürlerinin demografik özellikleri ile liderlik yönelimlerinin ilişkilendirilebilmesi amacıyla oluşturulan anketin uygulanması için öncelikle otellere telefon yoluyla ulaşılmıştır. Randevu talebine olumlu yanıt veren otellere gidilerek yüz yüze görüşme yöntemiyle anketler uygulanmıştır. Yine randevu talebine olumlu yanıt veren bazı otellere gidilmiş, anketler İnsan Kaynakları departmanlarına bırakılmış, bu departmanlar vasıtasıyla anketler bir hafta süresince diğer departman müdürlerine ulaştırılmış ve bir hafta sonrasında tekrar otellere gidilerek anketler İnsan Kaynakları departmanlarından alınmıştır. Ayrıca anketleri e-posta yoluyla cevaplayabileceklerini belirten otellerin departman müdürlerine de anketler elektronik ortamda iletilmiş ve bu yolla da anket elde edilmiştir. Anketler 2010 yılı Mart ve Nisan aylarında uygulanmıştır.

İstanbul'da yer alan 35 adet beş yıldızlı otelden 7 otel, şirket politikası gereği anket kabul etmediklerini belirterek randevu talebine olumsuz yanıt vermişlerdir. Anketlerin uygulandığı dönemde 2 otelin tadilatta olması nedeniyle bu otellerde de anket uygulanamamıştır. Sonuç olarak irtibata geçilebilen 26 adet beş yıldızlı otelden 123 adet anket toplanmıştır.

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde genel müdür ve departman müdürü olarak görev yapan yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi amacıyla oluşturulan anketten elde edilen veriler SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Anket içerisindeki likert ölçekli sorularda boyut ve alt boyutların belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen alt boyutların, yöneticilerin demografik özelliklerine göre bir farklılık gösterip göstermedikleri Mann-Whitney U ve Kruskal- Wallis testleri ile sınanmış, sonuçlar yorumlanmıştır. Farklılık gözüken maddelerde farkın nereden kaynaklandığını bulmak amacıyla Tukey testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar üzerinde yorumlar yapılmıştır.

3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde anket çalışması kapsamında oluşturulan hipotezlere yer verilmiştir.

H_0: Yöneticilerin cinsiyetleri açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.
H_1: Yöneticilerin cinsiyetleri açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin yaşları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.
H_1: Yöneticilerin yaşları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin medeni durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.
H_1: Yöneticilerin medeni durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin eğitim durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.
H_1: Yöneticilerin eğitim durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin gelir durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin gelir durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin yetişme çağında en uzun süre bulundukları yer açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin yetişme çağında en uzun süre bulundukları yer açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin kardeş sayıları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin kardeş sayıları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin babalarının eğitim durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin babalarının eğitim durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin annelerinin eğitim durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin annelerinin eğitim durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süreleri açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süreleri açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin görev yaptıkları işletmedeki iş deneyimi süreleri açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin görev yaptıkları işletmedeki iş deneyimi süreleri açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin çalışma pozisyonları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin çalışma pozisyonları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin turistik özelliği olan bir yerde büyüme durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin turistik özelliği olan bir yerde büyüme durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin ebeveynlerinin turizm sektöründe çalışma durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin ebeveynlerinin turizm sektöründe çalışma durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitim alma durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi alma durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_0: Yöneticilerin liderlik ile ilgili bir eğitime katılma durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin liderlik ile ilgili bir eğitime katılma durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

3.4.2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine göre dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	51	41,5
Erkek	72	58,5
Toplam	123	100,0

Tablo 3.1'de, ankete katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımları görülmektedir. Buna göre, ankete katılanların çoğunu % 58,5 ile erkek yöneticiler oluştururken, kadın yöneticilerin % 41,5 oranında oldukları görülmektedir. Kadın yoğun olarak bilinen otelcilik sektöründe üst düzeylerdeki yöneticilerin çoğunlukla erkek yöneticiler oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde
18-25	14	11,4
26-35	42	34,1
36-45	44	35,8
46-55	17	13,8
56-65	4	3,3
66 yaş ve üzeri	2	1,6
Toplam	123	100,0

Tablo 3.2'de, anketi yanıtlayan yöneticilerin yaşlarına göre dağılımları gösterilmektedir. Buna göre; ankete katılan 123 yöneticinin % 11,4'ü 18-25 yaş arası, % 34,1'i 26-35 yaş arası, % 35,8'i 36-45 yaş arası, % 13,8'i 46-55 yaş arası, % 3,3'ü 56-65 yaş arası ve % 1,6'sı da 66 yaş ve üzeri şeklinde dağılım göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 26-45 yaş arası genç ve orta yaşlı yöneticilerdir.

Tablo 3.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	44	35,8
Evli	79	64,2
Toplam	123	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 3.3'te görülmektedir. Bu tabloya göre; ankete katılan yöneticilerin % 35,8'i bekar, % 64,2'si de evli olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu evli yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 3.4. Katılımcıların Bakmakla Yükümlü Oldukları Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde
Yok	59	48,0
Bir	31	25,2
İki	22	17,8
Üç	7	5,7
Üçten fazla	4	3,3
Toplam	123	100,0

Ankete katılan yöneticilerin bakmakla yükümlü oldukları çocuk sayıları Tablo 3.4'te verilmiştir. Buna göre; katılımcıların % 48'i hiç çocuk sahibi olmadıklarını, % 25,2'si bir çocuk sahibi olduklarını, % 17,8'i iki, % 5,7'si üç ve % 3,3'ü de üçten fazla çocuk sahibi olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	6	4,9
Lise	17	13,8
Ön Lisans	19	15,4
Lisans	55	44,8
Yüksek Lisans	25	20,3
Doktora	1	,8
Toplam	123	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarını gösteren Tablo 3.5'e bakıldığında; yöneticilerin % 4,9'unun İlköğretim, % 13,8'inin Lise, % 15,4'ünün Ön Lisans, % 44,8'inin Lisans, % 20,3'ünün Yüksek Lisans ve % 0,8'inin de Doktora mezunu oldukları görülmektedir. Görev yaptıkları otel işletmelerinde üst pozisyonlarda yer alan yöneticilerin büyük çoğunluğunun eğitim durumlarının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı

Gelir	Frekans	Yüzde
619-1000 TL	8	6,5
1001-3000 TL	64	52,0
3001-5000 TL	33	26,8
5001-7000 TL	11	8,8
7001 TL ve üzeri	7	5,7
Toplam	123	100,0

Tablo 3.6'da ankete katılan yöneticilerin aylık gelirlerine göre dağılımları görülmektedir. Buna göre; katılımcıların % 6,5'i ayda 619-1000 TL, % 52'si 1001-3000 TL, % 26,8'i 3001-5000 TL, % 8,8'i 5001-7000 TL ve % 5.7'si de 7001 TL ve üzeri gelir elde etmektedirler.

Tablo 3.7. Katılımcıların Yetişme Çağlarında (7-18 yaş arası) En Uzun Süre Bulundukları Yerlere Göre Dağılımı

Yer	Frekans	Yüzde
Köy	7	5,7
Belde	7	5,7
İlçe	42	34,1
İl	41	33,3
Büyükşehir	26	21,2
Toplam	123	100,0

Tablo 3.7'ye göre ankete katılan yöneticilerin % 5,7'si yetişme çağlarında köyde, yine % 5,7'si beldede, % 34,1'i ilçede, % 33,3'ü il merkezinde ve % 21,2'si de büyükşehirde bulunduklarını belirtmişlerdir. Buradan; ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun ilçe, il ve büyükşehir gibi büyük merkezlerde yetiştikleri görülebilmektedir.

Tablo 3.8. Katılımcıların Turistik Özelliği Olan Bir Yerde Büyümelerine Göre Dağılımı

Turistik Özelliği Olan Bir Yerde Büyüme	Frekans	Yüzde
Evet	82	66,7
Hayır	41	33,3
Toplam	123	100,0

Tablo 3.8, katılımcıların turistik özelliği olan bir yerde büyüyüp büyümediklerini göstermektedir Buna göre; ankete katılan yöneticilerin % 66, 7 gibi büyük bir çoğunluğu turistik özelliği olan bir yerde büyümüş iken, % 33,3'ü de turistik özelliği olmayan bir yerde büyüdüklerini belirtmişlerdir. Turistik özelliği olan bir yerde büyüme ile turizm sektöründe çalışma arasında bir bağlantı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.9. Katılımcıların Kardeş Sayılarına (Kendileri Dahil) Göre Dağılımı

Kardeş Sayısı	Frekans	Yüzde
Tek çocuk	10	8,1
2	32	26,0
3	50	40,7
4	14	11,4
5 ve üzeri	17	13,8
Toplam	123	100,0

Ankete katılan yöneticilerin kardeş sayılarına göre dağılımları Tablo 3.9'da görülmektedir. Buna göre; katılımcıların % 8,1'i tek çocuk iken, % 26'sı iki kardeş, % 40,7'si üç kardeş, % 11,4'ü dört kardeş ve % 13,8'i de beş kardeş ve üzeridirler. Buradan, ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun çok kardeşli bir ortamda yetiştikleri görülmektedir.

Tablo 3.10. Katılımcıların Babalarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	64	52,0
Lise	32	26,0
Ön Lisans	3	2,4
Lisans	12	9,8
Yüksek Lisans	7	5,7
Doktora	5	4,1
Toplam	123	100,0

Tablo 3.10'a göre ankete katılan yöneticilerin babalarının % 52'sinin İlköğretim, % 26'sının Lise, % 2,4'ünün Ön Lisans, % 9,8'inin Lisans, % 5,7'sinin Yüksek Lisans ve % 4,1'inin de Doktora mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 3.11. Katılımcıların Annelerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	82	66,7
Lise	30	24,4
Ön Lisans	1	,8
Lisans	7	5,7
Yüksek Lisans	1	,8
Doktora	2	1,6
Toplam	123	100,0

Tablo 3.11'e göre ankete katılan yöneticilerin annelerinin % 66,7'sinin İlköğretim, % 24,4'ünün Lise, % 0,8'inin Ön lisans, % 5,7'sinin Lisans, % 0,8'inin Yüksek Lisans ve % 1,6'sının da Doktora mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 3.12. Katılımcıların Ebeveynlerinin Turizm Sektöründe Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı

Ebeveynlerinin Turizm Sektöründe Çalışma Durumları	Frekans	Yüzde
Evet	15	12,2
Hayır	106	86,2
Cevap vermeyenler	2	1,6
Toplam	123	100,0

Tablo 3.12'de ankete katılan yöneticilerin ebeveynlerinin turizm sektöründe çalışma durumları verilmiştir. Buna göre katılımcıların ebeveynlerinin % 86,2'si turizm sektöründe çalışmamış, % 12,2'sinin ebeveynleri ise turizm sektöründe çalışmıştır. Yöneticilerin ebeveynlerinin turizm sektöründe çalışıp çalışmama durumları ile katılımcıların bu sektörde çalışmayı seçmeleri arasında bir bağlantı olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.13. Katılımcıların Tam Zamanlı İş Deneyimi Sürelerine Göre Dağılımı

Süre	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	1	,8
1-5 yıl	20	16,3
6-10 yıl	22	17,9
11-15 yıl	25	20,3
16 yıl ve üzeri	55	44,7
Toplam	123	100,0

Tablo 3.13'e göre ankete katılan yöneticilerin % 0,8'inin 1 yıldan az, % 16,3'ünün 1-5 yıl, % 17,9'unun 6-10 yıl, % 20,3'ünün 11-15 yıl ve % 44,7'sinin de 16 yıl ve üzeri tam zamanlı iş deneyimi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.14. Katılımcıların Görev Yaptıkları İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Süre	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	15	12,2
1-5 yıl	63	51,2
6-10 yıl	16	13,0
11-15 yıl	12	9,8
16 yıl ve üzeri	17	13,8
Toplam	123	100,0

Katılımcıların görev yaptıkları işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 3.14'te görülmektedir. Buna göre ankete yanıt veren katılımcıların % 12,2'si çalıştıkları işletmede 1 yıldan daha az, % 51,2'si 1-5 yıl, % 13'ü 6-10 yıl, % 9,8'i 11-15 yıl, % 13,8'i de 16 yıl ve üzeri süreyle görev yapmaktadırlar. Yukarıdaki tabloya göre ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, görev yaptıkları otellerde 5 yıldan az bir süredir bulunmaktadırlar. Bu durum, turizm sektörünün işgören devir hızının yüksek olduğu bir sektör olmasıyla açıklanabilmektedir.

Tablo 3.15. Katılımcıların Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	Yüzde
Genel Müdür	10	8,1
Mali İşler Müdürü	12	9,8
İnsan Kaynakları Müdürü	12	9,8
Teknik Müdür	9	7,3
Önbüro Müdürü	15	12,2
Satın Alma Müdürü	9	7,3
Güvenlik Müdürü	10	8,1
Satış ve Pazarlama Müdürü	10	8,1
Yiyecek-İçecek Müdürü	15	12,2
Kat Hizmetleri Müdürü	9	7,3
Halkla İlişkiler Müdürü	12	9,8
Toplam	123	100,0

Tablo 3.15, katılımcıların çalıştıkları otel işletmelerinde bulundukları pozisyonları göstermektedir. Bu tabloya göre, ankete katılan yöneticilerin % 8,1'i Genel Müdür, % 9,8'i Mali İşler Müdürü, yine % 9,8'i İnsan Kaynakları Müdürü, % 7,3'ü Teknik Müdür, % 12,2'si Önbüro Müdürü, % 7,3'ü Satın Alma Müdürü, % 8,1'i Güvenlik Müdürü, yine % 8,1'i Satış ve Pazarlama Müdürü, % 12,2'si Yiyecek-İçecek Müdürü, % 7,3'ü Kat Hizmetleri Müdürü ve % 9,8'i de Halkla İlişkiler Müdürü olarak görev yapmaktadırlar.

Tablo 3.16. Katılımcıların Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumları Dağılımı

Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	54	43,9
Hayır	69	56,1
Toplam	123	100,0

Tablo 3.16'ya göre; ankete katılan yöneticilerin % 56,1'i turizm sektöründe çalışmalarına rağmen turizm ve otelcilik eğitimi almamışlarken, % 43,9 oranındaki yöneticiler bu eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Otelcilik sektöründe görev yapan yöneticilerin çoğunlukla bu alanda eğitim almadıkları görülmüştür.

Tablo 3.17. Katılımcıların Aldıkları Turizm ve Otelcilik Eğitimi Seviyelerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
Lise	10	8,1
Ön Lisans	15	12,2
Lisans	17	13,8
Yüksek Lisans	6	4,9
Lise ve Lisans	5	4,2
Lisans ve Yüksek Lisans	1	,8
Toplam	54	43,9
Cevap vermeyenler	69	56,1
Toplam	123	100,0

Tablo 3.17'de katılımcıların aldıkları turizm ve otelcilik eğitimlerinin seviyelerine göre dağılımları görülmektedir. Buna göre; ankete katılan yöneticilerin %

8,1'i Lise, % 12,2'si Ön Lisans, % 13,8'i Lisans, % 4,9'u Yüksek Lisans, % 4,2'si Lise ve Lisans, % 0,8'i de Lisans ve Yüksek Lisans seviyelerinde turizm ve otelcilik eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.18. Katılımcıların Liderlik Üzerine Bir Eğitime Katılma Durumlarına Göre Dağılımı

Liderlik Üzerine Bir Eğitime Katılma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	77	62,6
Hayır	46	37,4
Toplam	123	100,0

Ankete katılan yöneticilerin, liderlik üzerine bir eğitime katılma durumları Tablo 3.18'de verilmiştir. Buna göre; katılımcıların % 62,6 gibi büyük bir çoğunluğu liderlik üzerine bir eğitime katılmışlarken, % 37,4'ü de herhangi bir eğitime katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buradan; katılımcı yöneticilerin liderlik kavramına açık oldukları ve bu özelliklerini geliştirebilmek için çaba gösterdikleri çıkarılabilir.

Tablo 3.19. Katılımcıların Almanca Bilme Seviyesi Dağılımı

Seviye	Frekans	Yüzde
Çok iyi	4	3,3
İyi	13	10,6
Orta	11	8,9
Düşük	21	17,2
Toplam	49	39,8
Cevap vermeyenler	74	60,2
Toplam	123	100,0

Tablo 3.19'a göre; bu soruya cevap veren katılımcıların % 3,3'ü çok iyi, % 10,6'sı iyi, % 8,9'u orta, % 17,2'si de düşük seviyede Almanca bildiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.20. Katılımcıların Fransızca Bilme Seviyesi Dağılımı

Seviye	Frekans	Yüzde
Çok iyi	5	4,1
İyi	4	3,3
Orta	13	10,6
Düşük	16	13,0
Toplam	38	30,9
Cevap vermeyenler	85	69,1
Toplam	123	100,0

Tablo 3.20'ye göre; bu soruyu cevaplayan yöneticilerin % 4,1'i çok iyi, % 3,3'ü iyi, % 10,6'sı orta, % 13'ü de düşük seviyede Fransızca bildiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.21. Katılımcıların İngilizce Bilme Seviyesi Dağılımı

Seviye	Frekans	Yüzde
Çok iyi	36	29,3
İyi	49	39,8
Orta	29	23,6
Düşük	5	4,2
Toplam	119	96,7
Cevap vermeyenler	4	3,4
Toplam	123	100,0

Tablo 3.21'e göre; bu soruya cevap veren katılımcıların % 29,3'ü çok iyi, % 39,8'i iyi, % 23,6'sı orta, % 4,2'si de düşük seviyede İngilizce bildiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.22. Katılımcıların Diğer Dilleri Bilme Seviyesi Dağılımı

Seviye	Frekans	Yüzde
Çok iyi	4	3,3
İyi	4	3,3
Orta	9	7,3
Düşük	5	4,1
Toplam	22	17,9
Cevap vermeyenler	101	82,1
Toplam	123	100,0

Tablo 3.22'ye göre; bu soruya cevap veren katılımcıların % 3,3'ü çok iyi, yine % 3,3'ü iyi, % 7,3'ü orta ve % 4,1'i de düşük seviyede Almanca, Fransızca ve İngilizce dilleri haricinde diğer dilleri bildiklerini belirtmişlerdir. Entelektüel özellikler taşımaları gereken yöneticilerin, bu tablolara göre yabancı dil bilme seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

3.4.3. İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmaya konu olan otel yöneticilerinin demografik özellikleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik hazırlanan anketin ikinci bölümünde yöneticilere 28 adet soru yöneltilmiştir. Yöneltilen bu sorulara katılımcıların "Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Fikrim Yok, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum" şeklindeki ifadelerden kendilerine uygun bir tanesini seçmeleri istenmiştir.

Tablo 3.23. İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri

	KATILIM DURUMU	***Kesinlikle katılmı yorum (1)***	***Katılmı yorum (2)***	***Fikrim yok (3)***	***Katılı yorum (4)***	***Kesinlikle katılı yorum (5)***		
		Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	X_{ort}	**S**
X1	Fikir ve önerilerime güvenen çalışanlar isteme	0 0,00	3 1,6	0 0,00	47 38,2	74 60,2	4,57	,588
X2	Otorite sağlamak işimin bir parçası	2 1,6	20 16,3	3 2,4	50 40,7	48 39,0	3,99	1,105
X3	İşleri hakkında sorular sormak iyi bir uygulama	0 0,00	8 6,5	14 11,4	49 39,8	52 42,3	4,18	,878
X4	Çalışanları takdir etmek önemli	0 0,00	7 5,7	3 2,4	37 30,1	76 61,8	4,48	,803
X5	Çalışanların başarılarını kendi başarılarından üstün tutma	3 2,4	16 13,0	12 9,8	60 48,8	32 26,0	3,83	1,038
X6	Çalışanları psikolojik yönden destekleme	0 0,00	4 3,3	3 2,4	52 42,3	64 52,0	4,43	,702
X7	Çalışanların kendilerine örnek alması	0 0,00	5 4,1	46 37,4	43 35,0	29 23,6	3,78	,854
X8	Takım ruhu oluşturmak önemli	0 0,00	5 4,1	3 2,4	38 30,9	77 62,6	4,52	,739
X9	Takım lideri olmak ve yönlendirmek mutlu eder	0 0,00	3 2,4	4 3,3	48 39,0	68 55,3	4,47	,681
X10	Kriz dönemlerinde takip etmeyi sağlama	0 0,00	10 8,1	5 4,1	70 56,9	38 30,9	4,11	,818
X11	Takımımı temsil etmek gurur verici	0 0,00	5 4,1	9 7,3	52 42,3	57 46,3	4,31	,780
X12	Sorunlarla yakından ilgilenme	1 0,8	11 8,9	2 1,6	52 42,3	57 46,3	4,24	,926
X13	Anlaşmazlıkların çözümünde etkin rol alma	0 0,00	7 5,7	5 4,1	56 45,5	55 44,7	4,29	,797

X14	Diğer departmanlarla işbirliğine gitme	0 0,00	8 6,5	9 7,3	50 40,7	56 45,5	4,25	,855
X15	Yaratıcılığa sahip olma	0 0,00	3 2,4	11 8,9	56 45,5	53 43,1	4,29	,733
X16	Yeni fikirlere her zaman açık olma	0 0,00	7 5,7	7 5,7	41 33,3	68 55,3	4,38	,835
X17	Çalışanların önerilerimi dikkate almaları	0 0,00	3 2,4	10 8,1	72 58,5	38 30,9	4,18	,678
X18	Liderliği üstlenmem için ısrar edilmiştir	0 0,00	8 6,5	32 26,0	47 38,2	36 29,3	3,90	,900
X19	Çalışanların inandıklarını ve güvendiklerini hissetme	0 0,00	2 1,6	13 10,6	73 59,3	35 28,5	4,15	,661
X20	Çalışanların önerilerimi savunmaları	1 0,8	4 3,3	5 4,1	65 52,8	48 39,0	4,26	,756
X21	Danışmadan hareket etme	30 24,4	59 48,0	10 8,1	21 17,1	3 2,4	2,25	1,083
X22	Sınırsız özgürlük tanıma	13 10,6	66 53,7	11 8,9	27 22,0	6 4,9	2,57	1,095
X23	Çalışanların kendi inisiyatiflerini kullanmalarına izin verme	1 0,8	24 19,5	15 12,2	63 51,2	20 16,3	3,63	1,003
X24	Performans artırma ve kariyer geliştirmeye destek verme	0 0,00	4 3,3	2 1,6	57 46,3	60 48,8	4,41	,688
X25	Planlı hareket etme	0 0,00	2 1,6	3 2,4	47 38,2	71 57,7	4,52	,632
X26	Kural ve düzenlemeleri kontrol	0 0,00	4 3,3	7 5,7	56 45,5	56 45,5	4,33	,732
X27	Benim belirlediğim yolların izlenmesi	0 0,00	26 21,1	14 11,4	59 48,0	24 19,5	3,66	1,023
X28	Yenilikçi olma	0 0,00	1 0,8	12 9,8	62 50,4	48 39,0	4,28	,669

Tablo 3.23'te araştırmaya konu olan beş yıldızlı otel yöneticilerinin liderlik davranışlarının ölçülmesine yönelik olarak verdikleri cevapların "kesinlikle katılmıyorum" dan, "kesinlikle katılıyorum" a kadar 1'den 5'e kadar kodlandırıldığı görülmektedir. Verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında; ankette yer alan liderlik davranışları sorularına yanıt veren yöneticilerin bu davranışlara katılım durumları 3 ve üzerindeki değerlerle temsil edilirken, katılmama durumları 3'ün altındaki değerler tarafından ortaya konmaktadır.

3.5. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Araştırmanın bu kısmında ankette yer alan soruların güvenilirlik ve faktör analizleri yapılarak, bu analizler yorumlanmıştır.

3.5.1. Güvenilirlik

Yapılan araştırmaların güvenilir ve geçerli olmaları bu araştırmaların bilimsel özellik kazanmalarını sağlamaktadır. Bu yüzden güvenilirlik ve geçerlilik kavramları büyük öneme sahiptirler. Güvenilirlik, bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlilik ise, bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenen özelliğin ölçülerini diğer özellik ve özelliklerin ölçekleri ile karıştırmadan değerlendirme derecesidir (Sağır, 2006: 151).

Likert tipi ölçeklerde öncelikle iç tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach tarafından geliştirilen ve kendi adıyla anılan Alfa Cronbach katsayısının kullanılması gerekmektedir. Ölçeğin katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte kullanılan maddelerin o ölçüde birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğu söylenebilmektedir. Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek güvenilirlik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler almakta ve kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0.65 olması arzu edilmektedir. Ancak inceleme türü araştırmalarda bu değer 0.5'e kadar çekilebilmektedir (Çakal, 2009: 131).

Anketin ikinci bölümünde yer alan liderlik davranışları ile ilgili Likert ölçekli soruların, anketin uygulandığı İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri ve departman müdürleri tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını sınamak amacıyla Cronbach testi uygulanmıştır. Test sonucunda, anketin tamamı için güvenilirlik katsayısının 0,856 olduğu ve bu değerin yüksek güvenilirlik gösterdiği anlaşılmıştır

3.5.2. Faktör Analizi

Anket öncesi hiçbir sınıflandırma yapılmadığı durumlarda faktör analizi önemli bir araçtır (Eymen, 2007: 82). Faktör analizi çeşitli aşamalardan oluşan bir analiz tekniğidir. Tipik bir faktör analizinde yer alan aşamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (www.istatistikanaliz.com, 22.05.2010):

1. Problem tanımı ve veri toplama: Bu aşama faktör analizi için gerekli olan hazırlık çalışmalarını kapsayan ilk aşamadır. Bu aşamada faktör analizinin amacı ve faktör analizinde kullanılacak olan değişkenlerin teori, mevcut araştırmalar ve araştırmacının bilgi ve tecrübeleri veya yaptığı ön çalışmalar (kalitatif veya kantitatif türdeki çalışmalarla) ışığında geliştirilmesi ve uygun ölçüm araçları ile ölçülmesi ve makul yöntemlerle verilerin toplanması işlemleri yapılmaktadır.

2. Korelasyon matrisinin oluşturulması: Faktör analizinin ikinci aşaması analiz sürecinin başladığı aşama olup, bu aşamada korelasyon matrisi oluşturulmaktadır. Korelasyon matrisi faktör analizinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

3. Faktör sayısına karar verme: Üçüncü aşama ise, söz konusu veri seti için faktör analizinin uygun olduğuna karar verdikten sonra, oluşturulan korelasyon matrisini baz alarak, faktör çözümünü ortaya koymak amacıyla uygun bir faktör çıkarma (oluşturma) yönteminin seçilmesi ve başlangıç çözümünün oluşturulmasını kapsamaktadır.

4. Faktör eksen döndürme: Başlangıç faktör analizi çözümüne ulaşıldıktan sonra (başlangıç faktör matrisi) ortaya çıkan faktörlerin yorumlanması ve isimlendirilmesini kolaylaştırmak için faktörleri temsil eden eksenlerde çeşitli manipülasyonlar veya eksen kaydırmaları yapma yoluna gidilmektedir.

Faktör analizinin kullanım alanları ise şu şekilde sıralandırılabilmektedir (Tonta, 22.05.2010):

* Bir dizi değişkenin yapısını anlamak
* Tek bir değişkeni ölçmek için anket geliştirmek
* Özgün bilgiyi olabildiğince koruyarak veri setini azaltmak

Demografik özelliklerin yöneltildiği bölümde üç soru, anketlerin yorumlanmaları aşamasında diğer sorularla arasındaki düşük korelasyondan dolayı kullanılmayacaklarından değerlendirme dışında tutulmuştur. Bu araştırmada faktör analizi yapılıp yapılamayacağını ortaya koymak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış ve bu testten 0.794 sonucu elde edilmiştir. Bu sonucun 0.50'den büyük olmasından dolayı; faktör analizi yapılabileceği ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin liderlik tarzları alt boyutlarını belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 3.24 ve Tablo 3.25'te gösterilmektedir.

Tablo 3.24. Faktör Analizi Sonuçları

	Başlangıç Özdeğerleri			Kareler Toplamı		
Boyut	**Toplam**	**Varyans Yüzdesi**	**Kümülatif Yüzde**	**Toplam**	**Varyans Yüzdesi**	**Kümülatif Yüzde**
1	7,336	29,343	29,343	7,336	**29,343**	29,343
2	2,982	11,926	41,270	2,982	**11,926**	41,270
3	1,800	7,201	48,471	1,800	**7,201**	48,471
4	1,454	5,814	54,285			
5	1,217	4,866	59,151			
6	1,118	4,473	63,624			
7	1,095	4,379	68,003			
8	1,029	4,116	72,119			
9	,771	3,084	75,204			
10	,745	2,979	78,182			
11	,677	2,708	80,890			
12	,598	2,393	83,283			
13	,549	2,196	85,480			
14	,500	1,998	87,478			
15	,440	1,762	89,240			
16	,424	1,698	90,938			
17	,386	1,543	92,480			
18	,357	1,428	93,908			
19	,332	1,327	95,235			
20	,276	1,106	96,341			
21	,261	1,042	97,383			
22	,192	,770	98,153			
23	,176	,703	98,856			
24	,154	,617	99,473			
25	,132	,527	100,000			

Açıklanan varyanslar:

Faktör 1: % 29,343

Faktör 2: % 11,926

Faktör 3: % 7,201

Toplam Varyans: % 48,471

İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki genel müdürler ve departman müdürlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi aşamasındaki faktörlerle ilgili liderlik davranışlarının yüzde kaçının hangi faktörler tarafından etkilendiği yukarıdaki tabloda

görülmektedir. Bu tabloya göre Faktör 1 tarafından temsil edilen liderlik tarzı en fazla paya sahip olan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.25. Faktör Analizi Matrisi

Sıra No	Faktör Bileşenleri		
	Faktör 1	**Faktör 2**	**Faktör 3**
X1	,**313**	,261	-,009
X2	,288	,**654**	,271
X3	,**494**	,113	,372
X4	**,605**	-,304	,183
X5	**,567**	-,371	,358
X6	**,655**	-,273	,153
X7	,306	,210	,**517**
X8	**,611**	-,096	,253
X9	,**470**	,400	,227
X10	,**523**	,399	-,086
X11	**,727**	-,112	-,172
X12	**,643**	-,472	-,149
X13	**,692**	-,194	-,161
X14	**,599**	-,275	-,325
X15	**,656**	-,006	-,141
X16	**,623**	-,317	,011
X17	**,699**	,113	-,137
X19	**,684**	-,054	-,132
X20	,279	,**642**	-,239
X22	,007	-,250	,**756**
X24	,**642**	-,162	-,120
X25	,500	**,531**	-,219
X26	,391	,**486**	-,071
X27	,150	,**544**	,277
X28	,**604**	,126	-,024

Buna göre liderlik davranışlarına verilen cevaplar doğrultusunda yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin 3 alt faktör oluşturulmuştur. İlk faktör demokratik liderlik tarzını, ikinci faktör otoriter liderlik tarzını, üçüncü faktör de tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını temsil etmektedir. Bu faktörlerin ortaya konmasında anketteki soruların içerikleri dikkate alınmıştır. Alt boyutlar Kurt Lewin tarafından geliştirilen liderlik tarzlarına göre belirlenmiştir (Costley ve Todd, 1991: 235). İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin demokratik liderlik tarzı boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0.166-0.658 arasında, otoriter liderlik tarzı boyutundaki

maddelerin ortak varyansı 0.394 ile 0.584 arasında, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0.405 ile 0.635 arasında değişmektedir.

Tablo 3.26. Anket Sorularının Alt Boyutlarına Göre Dağılımı

	Alt Boyutlar	Değişkenler (Soru Numaraları)
1	Demokratik Liderlik Tarzı	X1, X3, X4, X5, X6, X8, X9, X10, X11, X12, X13, X14, X15, X16, X17, X19, X24, X28
2	Otoriter Liderlik Tarzı	X2, X20, X25, X26, X27
3	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	X7, X22

3.6. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Liderlik Tarzlarının Geliştirilmesine İlişkin Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farkla İlgili Bulgular

İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan genel müdürler ve departman müdürlerinin demografik özelliklerinin, liderlik tarzı geliştirme alt boyutları ile arasında bir fark olup olmadığı test edilmek istenmektedir. Bu yüzden bu alt faktörlerin dağılımının normal dağılıma uygun olup olmadığını sınamak amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda üç alt boyuttan iki tanesi normal dağılıma uygun olmadığından non-parametrik testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinin yapılması uygun görülmüştür. Farklılık gözüken maddelerde ise farkın hangi değişkenlerden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo 3.27. Kolmogorov-Smirnov Testi

		Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Gözlem Sayısı		123	123	123
Normal Parametreler	Ortalama	77,3659	20,7642	6,3496
(a,b)	Standart Sapma	8,48168	2,96173	1,53101
Uç Nokta Farklılıkları	Mutlak	,134	,108	,200
	Pozitif	,068	,076	,200
	Negatif	-,134	-,108	-,100
Kolmogorov-Smirnov Z		1,490	1,200	2,219
Asymp. Sig. (2-tailed)		,024	,112	,000

3.6.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Kadın ve erkek yöneticilerin belirlenen alt boyutları algılama düzeylerini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 3.25'te bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3.28. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer	Ortalamaların Toplamı
Demokratik Liderlik Tarzı	Kadın Erkek Toplam	51 72 123	54,20 67,53	2764,00 4862,00
Otoriter Liderlik Tarzı	Kadın Erkek Toplam	51 72 123	67,37 58,19	3436,00 4190,00
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	Kadın Erkek Toplam	51 72 123	53,59 67,96	2733,00 4893,00

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Mann-Whitney U	1438,000	1562,000	1407,000
Wilcoxon W	2764,000	4190,000	2733,000
Z	-2,047	-1,415	-2,252
Asymp. Sig. (2-tailed)	**,041**	,157	**,024**

H_0: Yöneticilerin cinsiyetleri açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin cinsiyetleri açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 3.28'deki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerler 0,05'den küçük olduğu için ($p<0,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını gösteren kadın ve erkek yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Her iki liderlik tarzı açısından da erkek yöneticilerin puanları kadın yöneticilere oranla daha yüksektir. Buna neden olarak otel işletmelerinde erkek yöneticilerin otorite sağlamada katılımcı yöntemleri daha çok kullanmaları gösterilebilir.

Söz konusu değişken otoriter liderlik tarzını benimseyen yöneticiler açısından incelendiğinde cinsiyete göre herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır ($p>0,05$).

3.6.2. Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Ankete katılan yöneticilerin yaşları ile geliştirilen liderlik tarzı alt boyutları arasındaki fark, yaş gruplarının ikiden fazla olması nedeniyle Kruskal-Wallis testi ile incelenmiştir. Bu testin sonuçları Tablo 3.29'da verilmiştir.

Tablo 3.29. Yaş Gruplarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Yaş Grubu	Gözlem	Ortalama Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	18-25	14	58,46
	26-35	42	60,88
	36-45	44	69,34
	46-55	17	57,50
	56-65	4	47,75
	66 ve üzeri	2	15,50
	Toplam	123	
Otoriter Liderlik Tarzı	18-25	14	68,68
	26-35	42	55,36
	36-45	44	67,64
	46-55	17	58,29
	56-65	4	55,25
	66 ve üzeri	2	75,75
	Toplam	123	
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	18-25	14	59,36
	26-35	42	53,01
	36-45	44	67,51
	46-55	17	65,53
	56-65	4	85,13
	66 ve üzeri	2	71,75
	Toplam	123	

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Ki-Kare	6,380	3,719	6,059
df	5	5	5
Asymp. Sig.	,271	,591	,301

H_0: Yöneticilerin yaşları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin yaşları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 3.29'un anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerlerin 0,05'den büyük olmaları nedeniyle ($p>0,05$) H_0 kabul edilmiş,

yöneticilerin yaşları ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

3.6.3. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Yöneticilerin medeni durumlarının belirlenen alt boyutlar ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 3.30'da bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3.30. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni Durum	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer	Ortalamaların Toplamı
Demokratik Liderlik Tarzı	Bekar	44	54,57	2401,00
	Evli	79	66,14	5225,00
	Toplam	123		
Otoriter Liderlik Tarzı	Bekar	44	60,26	2651,50
	Evli	79	62,97	4974,50
	Toplam	123		
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	Bekar	44	58,82	2588,00
	Evli	79	63,77	5038,00
	Toplam	123		

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Mann-Whitney U	1411,000	1661,500	1598,000
Wilcoxon W	2401,000	2651,500	2588,000
Z	-1,729	-,406	-,755
Asymp. Sig. (2-tailed)	,084	,685	,450

H_0: Yöneticilerin medeni durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin medeni durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 3.30'un anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerlerin 0,05'den büyük olmaları nedeniyle (p>0,05) H0'ın kabul edilmesi uygun görülmüş, otel işletmelerindeki genel müdürler ve departman müdürlerinin medeni durumları ile geliştirilen liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık olmadığına karar verilmiştir.

3.6.4. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Otel yöneticilerinin eğitim durumları ile liderlik tarzları faktörleri alt boyutlarında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 3.31. Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	İlköğretim	6	53,58
	Lise	17	67,38
	Ön Lisans	19	83,63
	Lisans	55	51,98
	Yüksek Lisans ve Doktora	26	66,81
	Toplam	123	
Otoriter Liderlik Tarzı	İlköğretim	6	68,75
	Lise	17	77,82
	Ön Lisans	19	63,76
	Lisans	55	56,31
	Yüksek Lisans ve Doktora	26	60,85
	Toplam	123	
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	İlköğretim	6	85,00
	Lise	17	75,65
	Ön Lisans	19	59,00
	Lisans	55	58,94
	Yüksek Lisans ve Doktora	26	56,44
	Toplam	123	

	Demokratik Liderlik Tarzı	**Otoriter Liderlik Tarzı**	**Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı**
Ki-Kare	12,792	7,414	7,161
df	5	5	5
Asymp. Sig.	**,015**	,277	,169

H_0: Yöneticilerin eğitim durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.
H_1: Yöneticilerin eğitim durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 3.31 incelendiğinde; anlamlılık satırındaki değerin 0,05'den küçük olması nedeniyle ($p<0,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup, demokratik liderlik tarzını gösteren yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın hangi eğitim seviyesinden kaynaklandığını ortaya koymak amacı ile Tukey testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda elde edilen çoklu karşılaştırmalar tablosunda aradaki farkın Ön Lisans seviyesi ile Lisans seviyesinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Böylece Ön Lisans mezunlarının Lisans mezunlarına göre demokratik liderlik tarzını daha fazla benimsedikleri ortaya konmuştur. Bunun nedenleri; turizm ve otelcilik eğitimini Ön Lisans düzeyinde alan bireylerin çok olması, bu eğitimden hemen sonra bireylerin çalışma hayatına atılarak iş ortamında deneyim kazanmaları ve bu deneyim sonucunda görev yaptıkları otellerde katılımcı yöntemleri daha çok benimsemeleri olabilir.

Söz konusu değişken otoriter ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzlarını benimseyen yöneticiler açısından incelendiğinde eğitim durumuna göre herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.32. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlköğretim	Lise	-4,12745	3,93084	,831	-15,0175	6,7626
	Ön Lisans	-6,62281	3,87649	,433	-17,3623	4,1167
	Lisans	-,17879	3,55901	1,000	-10,0387	9,6811
	Yüksek Lisans ve Doktora	-2,48718	3,74916	,964	-12,8739	7,8995
Lise	İlköğretim	4,12745	3,93084	,831	-6,7626	15,0175
	Ön Lisans	-2,49536	2,76358	,895	-10,1516	5,1609
	Lisans	3,94866	2,29711	,426	-2,4153	10,3126
	Yüksek Lisans ve Doktora	1,64027	2,58193	,969	-5,5127	8,7933
Ön Lisans	İlköğretim	6,62281	3,87649	,433	-4,1167	17,3623
	Lise	2,49536	2,76358	,895	-5,1609	10,1516
	Lisans	6,44402(*)	2,20282	,033	,3413	12,5467
	Yüksek Lisans ve Doktora	4,13563	2,49841	,466	-2,7860	11,0573
Lisans	İlköğretim	,17879	3,55901	1,000	-9,6811	10,0387
	Lise	-3,94866	2,29711	,426	-10,3126	2,4153
	Ön Lisans	-6,44402(*)	2,20282	,033	-12,5467	-,3413
	Yüksek Lisans ve Doktora	-2,30839	1,97014	,767	-7,7665	3,1497
Yüksek Lisans ve Doktora	İlköğretim	2,48718	3,74916	,964	-7,8995	12,8739
	Lise	-1,64027	2,58193	,969	-8,7933	5,5127
	Ön Lisans	-4,13563	2,49841	,466	-11,0573	2,7860
	Lisans	2,30839	1,97014	,767	-3,1497	7,7665

3.6.5. Yöneticilerin Gelir Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Otel işletmelerinde görev yapan genel müdür ve departman müdürlerinin gelir durumları ile liderlik tarzları faktörleri alt boyutlarında farkın olup olmadığını test etmek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 3.33. Gelir Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Gelir Düzeyleri	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	619-1000 TL	8	59,44
	1001-3000 TL	64	61,38
	3001-5000 TL	33	61,94
	5001-7000	11	79,73
	7001 ve üzeri	7	43,00
	Toplam	123	
Otoriter Liderlik Tarzı	619-1000 TL	8	43,94
	1001-3000 TL	64	65,38
	3001-5000 TL	33	51,35
	5001-7000	11	74,73
	7001 ve üzeri	7	81,93
	Toplam	123	
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	619-1000 TL	8	63,94
	1001-3000 TL	64	64,23
	3001-5000 TL	33	53,26
	5001-7000	11	74,27
	7001 ve üzeri	7	61,29
	Toplam	123	

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Ki-Kare	4,786	9,277	3,727
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,310	,055	,444

H_0: Yöneticilerin gelir durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin gelir durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 3.33'ün anlamlılık satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerlerin tümünün 0,05'den büyük olmaları nedeniyle (p>0,05) H0'ın kabul edilmesine karar verilmiş, katılımcı yöneticilerin gelir durumları ile liderlik tarzları faktörleri alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

3.6.6. Yöneticilerin Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulundukları Yere Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Araştırmaya katılan yöneticilerin yetişme çağında (7-18 yaş arası) bulundukları yer ile liderlik tarzı faktörleri alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.34'te gösterilmiştir.

Tablo 3.34. Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunulan Yere Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Bulunulan Yer	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	Köy	7	56,57
	Belde	7	31,00
	İlçe	42	53,80
	İl	41	66,89
	Büyükşehir	26	77,35
	Toplam	123	
Otoriter Liderlik Tarzı	Köy	7	43,21
	Belde	7	44,21
	İlçe	42	68,35
	İl	41	56,77
	Büyükşehir	26	69,85
	Toplam	123	
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	Köy	7	37,93
	Belde	7	45,36
	İlçe	42	70,24
	İl	41	62,05
	Büyükşehir	26	59,58
	Toplam	123	

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Ki-Kare	13,315	7,246	7,399
df	4	4	4
Asymp. Sig.	**,010**	,123	,116

H_0: Yöneticilerin yetişme çağında en uzun süre bulundukları yer açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin yetişme çağında en uzun süre bulundukları yer açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 3.34'e bakıldığında; söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için ($p<0,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup, demokratik liderlik tarzını sergileyen yöneticiler ile yetiştikleri yer arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yetişme çağlarında en uzun süre bulundukları yer bakımından büyükşehirde yetişen yöneticiler ile beldede yetişen yöneticiler arasında bir fark olduğu Tukey testi sonucu belirlenmiştir. Böylece demokratik liderlik tarzı için; büyükşehirde yetişen yöneticilerin beldede yetişen yöneticilere göre daha fazla duyarlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Büyükşehirler beldelere göre eğitim ve kültür düzeylerinin daha yüksek olduğu yerlerdir. Büyükşehirlerde yetişen bireylerin, haklarını daha çok bilen ve bu haklarını arayıp koruyabilen, demokratik ortamlarda daha çok bulunabilen kimseler olduklarını söylemek mümkündür. Bu açıdan; büyükşehirlerde yetişen yöneticilerin de görev yaptıkları otellerde demokratik liderlik tarzını daha çok benimsedikleri söylenebilir.

Söz konusu değişken, otoriter liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzlarını benimseyen yöneticiler açısından incelendiğinde herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.35. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) En Uzun Süre Bulunulan Yer	(J) En Uzun Süre Bulunulan Yer	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Köy	Belde	7,14286	4,35153	,474	-4,9127	19,1984
	İlçe	1,59524	3,32353	,989	-7,6123	10,8028
	İl	-2,04530	3,32932	,973	-11,2689	7,1783
	Büyükşehir	-3,68132	3,46655	,826	-13,2851	5,9224
Belde	Köy	-7,14286	4,35153	,474	-19,1984	4,9127
	İlçe	-5,54762	3,32353	,457	-14,7552	3,6599
	İl	-9,18815	3,32932	,051	-18,4117	,0354
	Büyükşehir	-10,82418(*)	3,46655	,019	-20,4279	-1,2204
İlçe	Köy	-1,59524	3,32353	,989	-10,8028	7,6123
	Belde	5,54762	3,32353	,457	-3,6599	14,7552
	İl	-3,64053	1,78730	,255	-8,5921	1,3110
	Büyükşehir	-5,27656	2,03151	,077	-10,9047	,3516
İl	Köy	2,04530	3,32932	,973	-7,1783	11,2689
	Belde	9,18815	3,32932	,051	-,0354	18,4117
	İlçe	3,64053	1,78730	,255	-1,3110	8,5921
	Büyükşehir	-1,63602	2,04096	,930	-7,2903	4,0183
Büyükşehir	Köy	3,68132	3,46655	,826	-5,9224	13,2851
	Belde	10,82418(*)	3,46655	,019	1,2204	20,4279
	İlçe	5,27656	2,03151	,077	-,3516	10,9047
	İl	1,63602	2,04096	,930	-4,0183	7,2903

3.6.7. Yöneticilerin Kardeş Sayılarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Katılımcıların kardeş sayıları (kendileri dahil) ve liderlik tarzı faktörleri alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığını sınamaya yönelik olarak Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.36'da verilmiştir.

Tablo 3.36. Kardeş Sayılarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Kardeş Sayısı	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	Tek çocuk	10	75,65
	2	32	68,36
	3	50	52,43
	4	14	67,79
	5	17	65,38
	Toplam	123	
Otoriter Liderlik Tarzı	Tek çocuk	10	64,30
	2	32	57,80
	3	50	56,73
	4	14	59,71
	5	17	85,94
	Toplam	123	
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	Tek çocuk	10	62,25
	2	32	57,69
	3	50	59,49
	4	14	60,04
	5	17	78,97
	Toplam	123	

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Ki-Kare	6,633	9,417	4,819
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,157	,051	,306

H_0: Yöneticilerin kardeş sayıları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin kardeş sayıları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Anlamlılık değeri incelendiğinde; tüm liderlik tarzları faktörleri alt boyutları açısından ile ankete katılan yöneticilerin kardeş sayıları arasında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır ($p>0,05$).

3.6.8. Yöneticilerin Babalarının Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan genel müdürler ve departman müdürlerinin babalarının eğitim durumu ile liderlik tarzı faktörleri alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığını test etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.37'de gösterilmiştir.

Tablo 3.37. Babaların Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Baba Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	İlköğretim	64	65,14
	Lise	32	53,52
	Ön Lisans	3	83,67
	Lisans	12	57,42
	Yüksek Lisans	7	84,14
	Doktora	5	43,10
	Toplam	123	
Otoriter Liderlik Tarzı	İlköğretim	64	62,79
	Lise	32	54,48
	Ön Lisans	3	53,00
	Lisans	12	67,25
	Yüksek Lisans	7	85,36
	Doktora	5	60,10
	Toplam	123	
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	İlköğretim	64	64,08
	Lise	32	65,25
	Ön Lisans	3	42,17
	Lisans	12	64,21
	Yüksek Lisans	7	58,00
	Doktora	5	26,80
	Toplam	123	

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Ki-Kare	7,749	4,984	6,710
df	5	5	5
Asymp. Sig.	,171	,418	,243

H_0: Yöneticilerin babalarının eğitim durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin babalarının eğitim durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Anlamlılık değerleri incelendiğinde; üç liderlik tarzları faktörleri alt boyutları ile katılımcıların babalarının eğitim durumları arasında bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır ($p>0,05$).

3.6.9. Yöneticilerin Annelerinin Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Katılımcıların annelerinin eğitim durumu ile liderlik tarzı faktörleri alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmasına karar verilmiş ve bu test sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.38'de gösterilmiştir.

Tablo 3.38. Annelerin Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Anne Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	İlköğretim	82	60,95
	Lise	30	64,62
	Ön Lisans	1	94,50
	Lisans	7	71,14
	Yüksek Lisans	1	32,50
	Doktora	2	32,50
	Toplam	123	
Otoriter Liderlik Tarzı	İlköğretim	82	62,70
	Lise	30	55,55
	Ön Lisans	1	23,50
	Lisans	7	74,71
	Yüksek Lisans	1	62,50
	Doktora	2	104,50
	Toplam	123	
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	İlköğretim	82	63,92
	Lise	30	62,37
	Ön Lisans	1	58,00
	Lisans	7	62,50
	Yüksek Lisans	1	6,00
	Doktora	2	6,00
	Toplam	123	

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Ki-Kare	3,592	5,985	8,003
df	5	5	5
Asymp. Sig.	,610	,308	,156

H_0: Yöneticilerin annelerinin eğitim durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin annelerinin eğitim durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Anlamlılık değerlerine bakıldığında; liderlik tarzları faktörleri alt boyutları ile katılımcıların annelerinin eğitim durumları arasında bir farklılık olmadığı ortaya konmuştur (p>0,05).

3.6.10. Yöneticilerin Tam Zamanlı İş Deneyimi Sürelerine Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Tablo 3.39'da ankete katılan yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süreleri ile liderlik tarzı faktörleri alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla uygulanan Kruskal-Wallis testinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.39. Tam Zamanlı İş Deneyimi Sürelerine Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Tam Zamanlı İş Deneyimi Süresi	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	5 yıl ve daha az	21	54,88
	6-10 yıl	22	42,32
	11-15 yıl	25	74,14
	16 yıl ve üzeri	55	67,98
	Toplam	123	
Otoriter Liderlik Tarzı	5 yıl ve daha az	21	77,69
	6-10 yıl	22	35,30
	11-15 yıl	25	62,64
	16 yıl ve üzeri	55	66,40
	Toplam	123	
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	5 yıl ve daha az	21	53,00
	6-10 yıl	22	61,14
	11-15 yıl	25	60,84
	16 yıl ve üzeri	55	66,31
	Toplam	123	

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Ki-Kare	11,153	17,468	2,280
df	3	3	3
Asymp. Sig.	**,011**	**,001**	**,**516

H_0: Yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süreleri açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süreleri açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 3.39'da gösterilen anlamlılık değerleri incelendiğinde; söz konusu değerler 0,05'den küçük olduğu için ($p<0,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup, demokratik ve otoriter liderlik tarzları geliştiren yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Demokratik liderlik tarzı boyutuna bakıldığında; 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri çalışan grupları ile 6-10 yıl arası çalışanlar grubu arasında bir farklılığın olduğu, 11 yıl ve üzeri çalışanlar grubunun 6-10 yıl arası çalışan gruba nazaran bu boyuta daha olumlu baktıkları Tukey testi sonucu belirlenmiştir. Benzer şekilde otoriter liderlik tarzına gelindiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan grup, 16 yıl ve üzeri çalışan grup ile 6-10 yıl arasında çalışma yılı olan gruba nazaran otoriter liderlik tarzına daha fazla önem verdikleri ortaya konmuştur. 11 yıl ve daha uzun süredir çalışma hayatında olan yöneticiler kazandıkları deneyimler sonucunda işgörenlere daha anlayışlı davranabilmekte ve astlarının karar alma sürecinde daha çok yer almalarına izin verebilmektedirler. 5 yıl ve daha az süredir iş hayatında yer alan bazı yöneticilerin ise görev yaptıkları yerlerde kendilerini bir an önce ön plana çıkarmak ve işgörenlerin kendilerini takip etmelerini sağlayabilmek için otoriter liderlik tarzını benimsedikleri söylenebilir.

Söz konusu değişken tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını benimseyen yöneticiler açısından incelendiğinde; tam zamanlı iş deneyimi iş süresine göre herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

3.6.11. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Otel İşletmelerindeki İş Deneyimi Sürelerine Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Ankete katılan yöneticilerin anketin uygulandığı dönemde görev yaptıkları işletmelerdeki iş deneyimi süreleri ile liderlik tarzı faktörleri alt boyutları arasında bir

farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan Kruskal-Wallis testinin sonuçları Tablo 3.40'ta gösterilmektedir.

Tablo 3.40. Görev Yapılan Otel İşletmelerindeki İş Deneyimi Sürelerine Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Görev Yapılan İşletmedeki İş Deneyimi Süreleri	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	1 yıldan az	15	65,57
	1-5 yıl	63	65,13
	6-10 yıl	16	55,28
	11-15 yıl	12	61,83
	16 yıl ve üzeri	17	53,71
	Toplam	123	
Otoriter Liderlik Tarzı	1 yıldan az	15	71,30
	1-5 yıl	63	57,35
	6-10 yıl	16	60,91
	11-15 yıl	12	58,79
	16 yıl ve üzeri	17	74,32
	Toplam	123	
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	1 yıldan az	15	68,43
	1-5 yıl	63	58,34
	6-10 yıl	16	45,72
	11-15 yıl	12	58,13
	16 yıl ve üzeri	17	87,94
	Toplam	123	

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Ki-Kare	2,131	4,288	14,247
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,712	,368	**,007**

H_0: Yöneticilerin görev yaptıkları işletmedeki iş deneyimi süreleri açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin görev yaptıkları işletmedeki iş deneyimi süreleri açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 3.40'ta gösterilen anlamlılık değerlerine bakıldığında; bu değerin 0,05'ten küçük olması nedeniyle ($p<0,05$), H_0 hipotezi reddedilmiştir yani; tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin görev yaptıkları işletmedeki iş deneyimi süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. 16 yıl ve üzeri çalışan grubunun 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arasında çalışanlara göre; tam serbestlik tanıyan liderlik tarzına daha olumlu baktıkları Tukey testi sonucu belirlenmiştir. Daha önceden de belirtildiği üzere; iş hayatında uzun süredir yer alan yöneticiler gibi görev yaptıkları otellerde uzun zamandır çalışan yöneticiler de bu işletmelerde edindikleri konum ve deneyimlerinden ötürü işgörenlerin ne şekilde yönlendirilmeleri gerektiğini zaman içerisinde öğrenmektedirler.

Söz konusu değişken demokratik ve otoriter liderlik tarzlarını geliştiren yöneticiler açısından incelendiğinde; görev yapılan işletmedeki iş deneyimi süresine göre herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

3.6.12. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Otel İşletmelerindeki Çalışma Pozisyonlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Tablo 3.41'de katılımcıların görev yaptıkları işletmelerdeki pozisyonları ile liderlik tarzı faktörleri alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığını ortaya koymaya yönelik olarak uygulanan Kruskal-Wallis testinin sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.41. Görev Yapılan Otel İşletmelerindeki Çalışma Pozisyonlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Çalışma Pozisyonları	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Demokratik Liderlik Tarzı	Genel Müdür	10	48,75
	Mali İşler Müdürü	12	60,33
	İnsan Kaynakları Müdürü	12	37,96
	Teknik Müdür	9	70,94
	Önbüro Müdürü	15	60,13
	Satın Alma Müdürü	9	47,33
	Güvenlik Müdürü	10	57,20
	Satış ve Pazarlama Müdürü	10	71,50
	Yiyecek-İçecek Müdürü	15	56,63
	Kat Hizmetleri Müdürü	9	49,56
	Toplam	111	
Otoriter Liderlik Tarzı	Genel Müdür	10	80,90
	Mali İşler Müdürü	12	45,83
	İnsan Kaynakları Müdürü	12	16,83
	Teknik Müdür	9	67,11
	Önbüro Müdürü	15	59,73
	Satın Alma Müdürü	9	37,33
	Güvenlik Müdürü	10	54,10
	Satış ve Pazarlama Müdürü	10	84,30
	Yiyecek-İçecek Müdürü	15	64,73
	Kat Hizmetleri Müdürü	9	51,56
	Toplam	111	
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	Genel Müdür	10	39,50
	Mali İşler Müdürü	12	60,79
	İnsan Kaynakları Bölümü	12	50,67
	Teknik Müdür	9	83,28
	Önbüro Müdürü	15	44,23
	Satın Alma Müdürü	9	56,67
	Güvenlik Müdürü	10	47,10
	Satış ve Pazarlama Müdürü	10	70,40
	Yiyecek-İçecek Müdürü	15	65,20
	Kat Hizmetleri Müdürü	9	45,28
	Toplam	111	

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Ki-Kare	10,075	38,780	17,376
df	9	9	9
Asymp. Sig.	,344	**,000**	**,043**

H_0: Yöneticilerin çalışma pozisyonları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.
H_1: Yöneticilerin çalışma pozisyonları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 3.41'de verilen anlamlılık değerleri incelendiğinde; söz konusu değerlerin 0,05'ten küçük olmaları nedeniyle ($p<0,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup tam serbestlik tanıyan ve otoriter liderlik tarzlarını geliştiren katılımcıların görev yaptıkları işletmedeki çalışma pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya konmuştur. Ankete katılan genel müdürlerin İnsan Kaynakları müdürleri ve Satın Alma müdürlerine göre otoriter liderlik tarzına daha olumlu baktıkları, teknik müdürlerin ise genel müdürler ve Önbüro müdürleri ile Halkla İlişkiler müdürlerine göre tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı boyutuna daha olumlu baktıkları Tukey testi ile tespit edilmiştir. İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan genel müdürlerin güç durumlarını ve konumlarını baskıcı, sert yönetim tarzı ile korudukları söylenebilir. Teknik müdürlerin tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını benimsemelerinin nedenleri ise; teknik konularda işgörenlerin uzman kişiler olmaları, teknik işlerin yerine getirilmelerinin bu işgörenlerin becerilerine ve yaratıcılıklarına bağlı olması, yaratıcılığın da serbest bir ortamda ortaya konabilmesi ve teknik ekibin yönlendirilmeye ihtiyaç duyması olarak gösterilebilir.

Anlamlılık değeri demokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticiler açısından incelendiğinde; görev yapılan işletmedeki çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

3.6.13. Yöneticilerin Turistik Özelliği Olan Bir Yerde Büyüme Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Ankete katılan yöneticilerin turistik özelliği olan bir yerde büyüyüp büyümedikleri ile liderlik tarzı faktörleri alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığını sınama amacı ile uygulanan Mann-Whitney U testinin sonuçları Tablo 3.42'de verilmiştir.

Tablo 3.42. Turistik Özelliği Olan Bir Yerde Büyüme Durumlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Turistik Özelliği Olan Yerde Büyüme	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer	Ortalamaların Toplamı
Demokratik Liderlik Tarzı	Evet	82	66,05	5416,00
	Hayır	41	53,90	2210,00
	Toplam	123		
Otoriter Liderlik Tarzı	Evet	82	64,30	5273,00
	Hayır	41	57,39	2353,00
	Toplam	123		
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	Evet	82	61,49	5042,50
	Hayır	41	63,01	2583,50
	Toplam	123		

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Mann-Whitney U	1349,000	1492,000	1639,500
Wilcoxon W	2210,000	2353,000	5042,500
Z	-1,784	-1,020	-,228
Asymp. Sig. (2-tailed)	,074	,308	,820

H_0: Yöneticilerin turistik özelliği olan bir yerde büyüme durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin turistik özelliği olan bir yerde büyüme durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 3.42'deki anlamlılık değerlerine bakıldığında; tüm liderlik tarzları alt boyutları ile turistik özelliği olan bir yerde büyüme durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüş olup, H_0 kabul edilmiştir ($p>0,05$).

3.6.14. Yöneticilerin Ebeveynlerinin Turizm Sektöründe Çalışma Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Tablo 3.43'te katılımcıların ebeveynlerinin turizm sektöründe çalışma durumları ile liderlik tarzı faktörleri alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığını sınama amacı ile uygulanan Mann-Whitney U testinin sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.43. Ebeveynlerin Turizm Sektöründe Çalışma Durumlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Ebeveynlerin Turizm Sektöründe Çalışma Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer	Ortalamaların Toplamı
Demokratik Liderlik Tarzı	Evet	15	39,70	595,50
	Hayır	106	64,01	6785,50
	Toplam	121		
Otoriter Liderlik Tarzı	Evet	15	51,27	769,00
	Hayır	106	62,38	6612,00
	Toplam	121		
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	Evet	15	66,00	990,00
	Hayır	106	60,29	6391,00
	Toplam	121		

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Mann-Whitney U	475,500	649,000	720,000
Wilcoxon W	595,500	769,000	6391,000
Z	-2,517	-1,155	-,603
Asymp. Sig. (2-tailed)	**,012**	,248	,546

H_0: Yöneticilerin ebeveynlerinin turizm sektöründe çalışma durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin ebeveynlerinin turizm sektöründe çalışma durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 3.43'teki anlamlılık değerleri satırına bakıldığında; söz konusu değerin demokratik liderlik tarzı için 0,05'ten küçük olması nedeniyle ($p<0,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup, demokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin ebeveynlerinin turizm sektöründe çalışma durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya konmuştur. Demokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin büyük bir oranda "hayır" yanıtını verdikleri görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerin ebeveynlerinin genel olarak turizm sektörü haricinde başka sektörlerde çalıştıkları görülmektedir. Ancak bu durum ile katılımcı yöneticilerin demokratik liderlik tarzını benimsemeleri arasında bir bağlantı kurulamamıştır.

Diğer liderlik tarzlarına ait değerlere bakıldığında ise; anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

3.6.15. Yöneticilerin Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Katılımcıların turizm ve otelcilik eğitimi alıp almadıkları ile liderlik tarzı faktörleri alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak uygulanan Mann-Whitney U testinin sonuçları Tablo 3.44'te verilmiştir.

Tablo 3.44. Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Turizmve Otelcilik Eğitimi Alma Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer	Ortalamaların Toplamı
Demokratik Liderlik Tarzı	Evet	54	66,16	3572,50
	Hayır	69	58,75	4053,50
	Toplam	123		
Otoriter Liderlik Tarzı	Evet	54	63,81	3446,00
	Hayır	69	60,58	4180,00
	Toplam	123		
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	Evet	54	56,17	3033,00
	Hayır	69	66,57	4593,00
	Toplam	123		

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Mann-Whitney U	1638,500	1765,000	1548,000
Wilcoxon W	4053,500	4180,000	3033,000
Z	-1,146	-,502	-1,641
Asymp. Sig. (2-tailed)	,252	,615	,101

H_0: Yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitim alma durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi alma durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 3.44'teki ilgili değerler incelendiğinde; bütün liderlik tarzları alt boyutları ile yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi alma durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiş ve H_0 kabul edilmiştir ($p>0,05$).

3.6.16. Yöneticilerin Liderlik ile İlgili Bir Eğitime Katılma Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Geliştirilmesindeki Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Tablo 3.45, ankete katılan yöneticilerin liderlik ile ilgili bir eğitime katılıp katılmadıkları ve liderlik tarzı faktörleri alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen Mann-Whitney U testinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3.45. Liderlik ile İlgili Bir Eğitime Katılma Durumlarına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Liderlik Eğitimi Alma Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer	Ortalamaların Toplamı
Demokratik Liderlik Tarzı	Evet	77	63,65	4901,00
	Hayır	46	59,24	2725,00
	Toplam	123		
Otoriter Liderlik Tarzı	Evet	77	61,60	4743,00
	Hayır	46	62,67	2883,00
	Toplam	123		
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	Evet	77	62,24	4792,50
	Hayır	46	61,60	2833,50
	Toplam	123		

	Demokratik Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı
Mann-Whitney U	1644,000	1740,000	1752,500
Wilcoxon W	2725,000	4743,000	2833,500
Z	-,665	-,163	-,099
Asymp. Sig. (2-tailed)	,506	,870	,921

H_0: Yöneticilerin liderlik ile ilgili bir eğitime katılma durumları açısından liderlik tarzları arasında fark yoktur.

H_1: Yöneticilerin liderlik ile ilgili bir eğitime katılma durumları açısından liderlik tarzları arasında fark vardır.

Tablo 3.45'teki anlamlılık değerleri satırı incelendiğine; tüm liderlik tarzları alt boyutları ile liderlik üzerine bir eğitime katılıp katılmama durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya konmuş ve H_0 kabul edilmiştir ($p>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin günden güne daha yoğun olarak yaşandığı günümüz iş dünyasında örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, yeni stratejilerin geliştirilmesi ve örgütsel devamlılığın sağlanabilmesi için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bunun yanında örgüt kaynaklarını bir araya getiren ve bu kaynakları doğru yer, doğru zamanda yönlendirebilen liderlere de örgütler tarafından büyük bir ihtiyaç duyulmaktadır. Rekabet yoğun bir sektörde faaliyet gösteren otel işletmelerinde liderlerin varlığı bu işletmelere avantaj sağlayan unsurların başında gelmektedir. Bu liderlerin sahip oldukları demografik özelliklerin liderlik yönelimleri ile ilişkisi yönetim bilimi kapsamında ilgi duyulan konulardan bir tanesidir.

Belirlenen amaç doğrultusunda hazırlanıp İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan genel müdürler ve departman müdürleri üzerinde uygulanan anketin sonuçları şu şekilde sıralandırılabilir:

- Bu anket çalışmasından elde edilen sonuçlara göre; ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu erkek, evli, 26-35 ve 36-45 yaş aralığında, çocuk sahibi olmayan ve üç kardeş olan yöneticilerdir. Diğer özelliklere bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğu turistik özelliği olan ilçe ve daha büyük merkezlerde yetişmiştir. Bu yöneticilerin anne ve babaları büyük çoğunlukla ilköğretim mezunudurlar ve turizm sektöründe çalışmamışlardır. Bu bakımdan otellerde görev yapan yöneticilerin turizm sektörünü seçmelerinde anne ve babalarının etkili olmadıkları, ancak büyüdükleri yerin özelliğinin etkili olduğu söylenebilir.

- Demografik özelliklere yöneticilerin eğitim durumları açısından bakıldığında ise; ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu lisans ve üzeri seviyelerde eğitim görmüş, turizm ve otelcilik eğitimi almamışlardır. Turizm ve otelcilik eğitimi alanlar ise ön lisans ve lisans düzeylerinde bu eğitimi almışlardır. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğu liderlik üzerine bir eğitime katıldıklarını belirtmişlerdir ve İngilizce'yi iyi seviyede konuşmaktadırlar. Bu açıdan İstanbul'daki

beş yıldızlı otellerde görev yapan yöneticilerin eğitim ve kültür seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

➢ Yöneticilerin iş deneyimleri ve aylık gelirleri incelendiğinde; büyük çoğunlukla 1001-3000 TL arasında aylık gelir elde ettikleri, 16 yıl ve üzeri tam zamanlı iş deneyimine sahip oldukları, 1-5 yıldan beri bulundukları otellerde çalıştıkları ortaya konmuştur.

❖ Bu araştırmada Kurt Lewin tarafından geliştirilen otoriter, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzları; alt boyutlar olarak belirlenmiştir. Üç liderlik tarzı gözetilerek hazırlanan anket çalışması sonucu elde edilen analizler incelendiğinde;

➢ Yaş, medeni durum, aylık gelir, kardeş sayısı, anne-baba eğitim durumu, turistik özelliği olan bir yerde büyüme, turizm ve otelcilik eğitimi alma ve liderlik üzerine bir eğitime katılma değişkenleri ile üç liderlik tarzı alt boyutları arasında istatistiksel bir anlamlılık olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu demografik ve kişisel özelliklerin, benimsenen liderlik tarzlarını etkilemediği söylenebilir.

➢ Demografik özellikler ile geliştirilen liderlik tarzları alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde bazı değişkenlerin ise anlamlı farklılıklar gösterdikleri görülmüştür. Cinsiyet, eğitim durumu, yetişme çağında en uzun süre bulunulan yer, tam zamanlı iş deneyimi süresi, çalışılan oteldeki iş deneyimi süresi, ebeveynlerin turizm sektöründe çalışma durumları ve görev yapılan oteldeki departman değişkenleri ile liderlik tarzları alt boyutlarının istatistiksel açıdan anlam taşıdığı ortaya konmuştur. Özellikle demokratik liderlik tarzında bu fark açıkça görülmektedir.

➢ Erkek, ön lisans mezunu, büyükşehirde yetişen, 11 yıl ve üzeri tam zamanlı iş deneyimine sahip katılımcı yöneticilerin demokratik liderlik tarzına daha olumlu baktıkları; 5 yıl ve daha az süre tam zamanlı iş deneyimi bulunan yöneticilerin ise otoriter liderlik tarzına daha yatkın oldukları, 16 yıl ve üzeri süreden beri aynı otelde

görev yapan yöneticilerin ise tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını benimsedikleri tespit edilmiştir.

- Otel işletmelerinde erkek yöneticilerin otorite sağlamada katılımcı yöntemleri daha çok kullanmaları bu yöneticilerin demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzlarını daha çok benimsemelerine neden olarak gösterilebilir. Ön Lisans mezunlarının Lisans mezunlarına göre demokratik liderlik tarzını daha fazla benimsemelerinin nedenleri; turizm ve otelcilik eğitimini Ön Lisans düzeyinde alan bireylerin çok olması, bu eğitimden hemen sonra bireylerin çalışma hayatına atılarak iş ortamında deneyim kazanmaları ve bu deneyim sonucunda görev yaptıkları otellerde katılımcı yöntemleri daha çok benimsemeleri olabilir. Büyükşehirde demokratik bir ortamda yetişen ve iş hayatında uzun yıllar geçiren eğitimli erkek yöneticilerin demokratik liderlik tarzını daha çok benimsedikleri söylenebilir.

- 11 yıl ve daha uzun süredir çalışma hayatında olan yöneticiler kazandıkları deneyimler sonucunda işgörenlere daha anlayışlı davranabilmekte ve astlarının karar alma sürecinde daha çok yer almalarına izin verebilmektedirler. İş hayatında uzun süredir yer alan yöneticiler gibi görev yaptıkları otellerde uzun zamandır çalışan yöneticiler de bu işletmelerde edindikleri konum ve deneyimlerinden ötürü işgörenlerin ne şekilde yönlendirilmeleri gerektiğini zaman içerisinde öğrenmektedirler. Büyük çoğunlukla atanma yoluyla müdürlük pozisyonuna gelen ve 5 yıldan daha az iş deneyimi olan yöneticilerin otoriter liderlik tarzını benimsedikleri tespit edilmiştir. 5 yıl ve daha az süredir iş hayatında yer alan bazı yöneticilerin ise görev yaptıkları yerlerde kendilerini bir an önce ön plana çıkarmak ve işgörenlere işlerini yapmalarını sağlamak amacıyla baskıcı yollar deneyerek otoriter liderlik tarzını benimsedikleri söylenebilir.

- Çalışılan departmanlar açısından bakıldığında genel müdürlerin otoriter, teknik müdürlerin ise tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını benimsedikleri ortaya konmuştur. Genel müdürler bulundukları konum itibarıyla genel olarak sert mizaçlı, baskıcı yöneticilerdir. Bu yüzden otel genel müdürlerinin de görev yaptıkları otellerde otoriter liderlik tarzını benimsemeleri beklenen bir durumdur. Teknik işlerin yaratıcılık

gerektiren işler olmalarından dolayı teknik müdürlerin işgörenler üzerinde tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını geliştirmeleri beklenebilir. Çünkü tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı işgörenlere fırsat tanıyarak yaratıcılıklarını kullanma olanağı vermektedir. Otoriter liderlik tarzının benimsendiği bir örgütte baskıcı ortamdan dolayı yaratıcılık gösterilmesi beklenememektedir.

- Görüldüğü üzere üç liderlik tarzını birden etkileyen herhangi bir demografik özellik olmamakla birlikte; yukarıda sıralanan değişkenler bazı liderlik tarzları ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki içerisindedirler. Bu bakımdan, yapılan çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir. Buna ek olarak; otel işletmelerinde yürütülen bu liderlik anketinin otomotiv, tekstil, kimya gibi farklı sektörlerde de uygulanarak bu sektörlerdeki liderlik yönelimlerini karşılaştırma biçiminde yapılacak bir çalışma ile liderlik literatürüne ayrıca bir katkı sağlanabilir.

Bazı liderlik yaklaşımları tarafından doğuştan geldiği varsayılan, bazı yaklaşımlar tarafından ise sonradan öğrenilebileceği düşünülen liderlik özellikleri; günümüz iş dünyasında içinde bulundukları işletmelere daha fazla katkıda bulunmak isteyen yöneticiler tarafından geliştirilmeye çalışılmalıdır. Bu da öncelikle değişimi kabullenmek ve daha sonra liderlik eğitimi verilen kurs, seminer vb. programlara katılmakla gerçekleşebilmektedir. Çünkü çağımızda ve gelecekte lider yöneticilerin öneminin artacağı öngörülmektedir. İşletmelerin diğer rakip işletmelere üstünlük sağlamalarının yolu yöneticilerin liderlik potansiyellerininin farkına varıp, yöneticilik özelliklerini geliştirerek lider yönetici olma yolunda adım atmalarından geçmektedir. Ayrıca 21.yüzyıl liderlik anlayışının temelinde yatan ve liderlerin gelecekteki misyonlarından biri olan yeni liderler geliştirme stratejisi de işletmeler tarafından desteklenmeli ve benimsenmelidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Adair, J. (2004), ***The John Adair Handbook of Management and Leadership,*** Edited By Neil Thomas, Thorogood Publishing, London, Great Britain.

Adatto, K., Cole, S. (1991), ***Max Weber: Critical Assessments 1,*** *The Functions of Classical Theory in Contemporary Sociological Research: The Case of Max Weber,* Edited by Peter Hamilton, Routledge Inc., London, Great Britain.

Ahmad, F. S., Gilkar, A. N., Darzi, A. J. (2008), ***Organisational Behaviour,*** Atlantic Publishers, New Delhi, India.

Ahmed, N. M. (2005), ***Hotel Organisation,*** Anmol Publications, New Delhi, India.

Akat, İ., Budak, G., Budak, G. (2002), ***İşletme Yönetimi,*** Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. Bası, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Akdemir, A. (2004), ***Temel İşletmecilik Bilgileri,*** Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Aktaş, A. (2002), ***Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi,*** Genişletilmiş 2. Baskı, Azim Matbaacılık, Antalya.

Antonakis, J., Cianciolo, T. A., Sternberg, J. R. (2004), ***The Nature of Leadership,*** Sage Publications, California, USA.

Aquinas, G. P. (2005), ***Principles of Management,*** Anmol Publications, New Delhi, India.

Arıkan, S. (2002), ***Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular,*** Siyasal Kitabevi, Ankara.

Artan, İ. (1999), ***Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)- Liderlik,*** Suna Tevrüz, Tülay Bozkurt, 1. Bası, Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul.

Avery, C. G. (2004), ***Understanding Leadership: Paradigms and Cases,*** SAGE Publications, Wiltshire, Great Britain.

Baraz, B., Besler, S., Tonus, Z. (2007), ***Yönetim ve Yöneticilik,*** Eskişehir Ticaret Odası Yayınları No: 22, ABC Matbaacılık ve Yayıncılık, Ankara.

Bardi, A. J. (2006), ***Hotel Front Office Management,*** 4th Edition, John Wiley&Sons, New Jersey, USA.

Bartol, M. K., Martin, C. D. (1991), ***Management,*** McGraw-Hill, USA.

Barutçugil, İ. (2006), ***Yöneticinin Yönetimi***, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, Yayın No:98, İstanbul

Bass, M. B., Riggio, E. R. (2006), ***Transformational Leadership,*** 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, USA.

Bennis, W., Townsend, R. (1995), ***Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization,*** William Morrow and Company, New Jersey, USA.

Bhatia, K. A. (2006), ***International Tourism Management,*** Sterling Publishers, New Delhi, India.

Booysen, L. (2009), ***Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives,*** Chapter 13: *Basic Approaches to Leadership,* Edited By: Robbins, P. S., Judge, A. T., Odendaal, A., Roodt, G., 2nd Edition, Pearson Education, Cape Town, South Africa.

Borkowski, N. (2010), ***Organizational Behavior in Health Care,*** 2nd Edition, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury, USA.

Bose, D. C. (2006), ***Principles of Management and Administration,*** 4th Printing, Prenctice-Hall of India, New Delhi, India.

Bowditch, L. J., Buono, F. A. (2005), ***A Primer on Organizational Behavior,*** 6th Edition, John Wiley& Sons, Inc., New Jersey, USA.

Bratton, J., Chiaramonte, P. (2006), ***Organizational Behaviour in a Global Context, Chapter 16: Leadership in an Organizational Context,*** Edited by: Mills, J. A., Mills Helms C. J., Forshaw, C., Bratton, J., Broadview Press, Ontario, Canada.

Brooks, I. (2006), ***Organizational Behaviour: Individuals, Groups and Organization,*** 3rd Edition, Pearson Education, Essex, UK.

Byrnes, J. W. (2003), ***Management and the Arts,*** 3rd Edition, Elsevier Science, USA.

Can, H. (2005), ***Organizasyon ve Yönetim,*** 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Certo, C. S. (2003), ***Modern Management: Adding Digital Focus,*** 9th Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.

Clarke-Epstein, C. (2002), ***78 Important Questions Every Leader Should Ask and Answer,*** AMACOM Books, New York, USA.

Cole, A. G. (2005), ***Organisational Behaviour: Theory and Practice,*** 6th Edition, Thomson Learning, London, UK.

Cooper, J. D. (2003), ***Leadership For Follower Commitment,*** Butterworth-Heinemann, Burlington, Great Britain.

Costley, L. D., Todd, R. (1991), ***Human Relations in Organizations,*** 4th Edition, West Publishing, St.Paul, USA.

Crozier, M., Friedberg, E. (2009), ***The Bureaucratic Phenomenon,*** Transaction Publishers, New Jersey, USA.

Çetin, C. (2008), ***Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi,*** İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No: 2008-15, Euromat Entegre Matbaacılık, İstanbul.

Çoroğlu, Ç. (2002), ***Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama,*** Alfa Yayınları, İstanbul.

Daft, L. R. (1991), ***Management,*** 2nd Edition, The Dryden Press, Orlanda, USA.

Daft, L. R., Marcic, D. (2008), ***Understanding Management,*** 6th Edition, South-Western Cengage Learning, Ohio, USA.

Daft, L. R., Marcic, D. (2009), ***Management: The New Workplace,*** 6th Edition, South-Western College Publishing, China.

David, J. (2005), ***Textbook of Hotel Management,*** Anmol Publications, New Delhi, India.

Davis, M. M., Aquilano, J. N., Chase, B. R. (2004), ***Fundamentals of Operations Management,*** 4th Edition, McGraw-Hill Education (Asia).

Dessler, G. (1998), ***Management: Leading People and Organizations in the 21st Century,*** Prentice Hall, New Jersey, USA.

Dixon, R. (2003), ***The Management Task,*** 3rd Edition, Butterworth-Heinemann, Burlington, Great Britain.

Donaldson, L. (2001), ***The Contingency Theory of Organizations,*** SAGE Publications, California, USA.

Drucker, F. P. (1999), ***Management: Tasks, Responsibilities, Practices***, Butterworth-Heinemann, Oxford, United Kingdom.

DuBrin, J. A. (2008), ***Essentials of Management,*** 8th Edition, South-Western Cengage Learning, Ohio, USA.

DuBrin, J. A. (2009), ***Leadership: Research Findings, Practice and Skills,*** 6th Edition, South-Western Cengage Learning, Nelson Education, Canada.

Ellis, S., Dick, P. (2003), ***Introduction to Organizational Behaviour,*** 2nd Edition, McGraw-Hill Education, Berkshire, UK.

Eren, E. (2003), ***Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar,*** 6. Baskı, Beta Basım Yayım, Yayın No: 1067, İstanbul.

Eymen, U. E. (2007), ***SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri,*** İstatistik Merkezi Yayın No: 1, www.istatistikmerkezi.com.

Fox, M. W. (2009), ***The Management Process,*** Information Age Publishing, USA.

Fox, W. (2006), ***Managing Organisational Behaviour,*** Juta&Co., Cape Town, South Africa.

Genç, N. (2005), ***Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar,*** Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Gill, R. (2006), ***Theory and Practice of Leadership,*** SAGE Publications, London, Great Britain.

Govindarajan, M., Natarajan, S. (2005), ***Principles of Management,*** Prentice-Hall of India, New Delhi, India.

Graham, P. (2003), ***Mary Parker Follett: Prophet of Management- A Celebration of Her Writings from the 1920s,*** Reprint, Beard Books, Washington D.C., USA.

Greasley, A. (2008), ***Operations Management,*** SAGE Publications, London, Great Britain.

Griffin, W. R. (2006), ***Management,*** 9th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.

Griffin, R. (2007), ***Fundamentals of Management,*** 5th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.

Griffin, W. R., Moorhead, G. (2009), ***Organizational Behavior: Managing People and Organizations,*** 9th Edition, South-Western Cengage Learning, Canada.

Güzel, T. (2009), ***Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış,*** *Turizm İşletmelerinde Liderlik,* Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, MKM Yayınları, Bursa.

Harris, J. O., Hartman, J. S. (2002): ***Organizational Behavior,*** Best Business Books, New York, USA.

Hatiboğlu, Z. (1993), ***Temel Yönetim ve Organizasyon,*** 1. Bası, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi, No: 12, Beta Basım, İstanbul.

Hellriegel, D., Slocum, W. J. (2007), ***Organizational Behavior,*** 11th Edition, Thomson South-Western, Ohio, USA.

Hindle, T. (2002), ***Guide to Management Ideas,*** Bloomberg Press, New Jersey, USA.

Hindle, T. (2003), ***Guide to Management Ideas,*** Bloomberg Press, London, Great Britain.

Huczynski, A. A., Buchanan, A. D. (2007), ***Organizational Behaviour,*** 6th Edition, Pearson Education, Essex, England.

Hughes, L. R., Beatty, C. K. (2004), ***Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Succes***s, 1st Edition, Jossey-Bass Books, San Fransisco, USA.

İçöz, O., Günlü, E., Yılmaz, S. B., Aktaş, G., Özdoğan, N. O., Öter, Z., Yılmaz, D., Şahin, N. (2007), ***Genel Turizm: Turizmde Temel Kavramlar ve İlkeler-*** *Üçüncü Bölüm: Turizmde Konaklama ve Yiyecek İçecek Endüstrisi,* Editör: Orhan İçöz, 1. Basım, Turhan Kitabevi, Ankara.

Ismail, A. (2002), ***Front Office Operations and Management,*** Thomson Learning&Delmar, New York, USA.

Jackson, C. M. (2000), ***Systems Approaches to Management,*** Kluwer Academic/ Plenum Publishers, New York, USA.

Jain, K. N. (2005), ***Organisational Behaviour,*** Atlantic Publishers, New Delhi, India.

Jones, P., Lockwood, A. (2006), ***The Management of Hotel Operations: An Innovative Approach to the Study of Hotel Management,*** 10th Edition, Thomson Learning, London, UK.

Keçecioğlu, T. (2003), ***Liderlik ve Liderler,*** Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.

Kermally, S. (2005), ***Gurus on People Management,*** Thorogood Publishing, London, Great Britain.

Kippenberger, T. (2002), ***Leadership Styles,*** Capstone Publishing, Oxford, United Kingdom.

Koçel, T. (2007), ***İşletme Yöneticiliği***, 11. Bası, Arıkan Kitap Yayın No: 203, İstanbul.

Koontz, H., Weihrich, H. (2006), ***Essentials of Management: An International Perspective,*** 7th Edition, Tata McGraw-Hill Publishing Company, New Delhi, India.

Kouzes, M. J., Posner, Z. B. (2002), ***The Leadership Challenge",*** 3rd Edition, John Wiley& Sons, San Francisco, USA.

Kozak, A. M., Azaltun, M., Sarıışık, M., Çakıcı, C. A., Sökmen, A., Çetinsöz, C. B. (2008), ***Otel İşletmeciliği,*** Editör: Kozak, N., Genişletilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Kozak, N., Kozak, A. M., Kozak, M. (2008), ***Genel Turizm: İlkeler-Kavramlar,*** Gözden Geçirilmiş 7. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara.

Kreitner, R. (2006), ***Management,*** 10th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.

Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002)*,* ***Organizational Behaviour,*** 2nd European Edition, McGraw-Hill Education, Berkshire, UK.

Kumar, N., Mittal, R. (2001), ***Organisational Behaviour,*** 1st Edition, Anmol Publications, New Delhi, India.

Landsberg, M. (2000), ***The Tools of Leadership,*** Harper Collins Publishers, London, Great Britain.

Landy, J. F., Conte, M. J. (2010), ***Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology,*** 3rd Edition, Wiley-Blackwell Publishing, USA.

Laske, S., Scheytt, M. C., Küpers, W. (2006), ***Organisation und Führung,*** Waxmann Verlag, Münster, Germany.

Lewis, S. P., Goodman, H. S., Fandt, M. P., Michlitsch, F. J. (2007), ***Management: Challenges For Tomorrow's Leaders,*** 5th Edition, Thomson South Western, Ohio, USA.

Lorenzana, C. C. (1998), ***Management: Theory and Practice,*** Rex Printing, Quezon City, The Philippines.

Lussier, N. R., Achua, F. C. (2009), ***Leadership: Theory, Application and Skill Development,*** 4th Edition, South-Western Cengage Learning, Ohio, USA.

Luthans, F. (2002), ***Organizational Behaviour,*** 9th Edition, McGraw-Hill Higher Education, Berkshire, UK.

Martin, B., Cashel, C., Wagstaff, M., Breunig, M. (2006), ***Outdoor Leadership,*** Bıçaklar Kitabevi, Ankara.

Marturano, A., Gosling, J. (2007), ***Leadership: The Key Concepts,*** Antony Rowe Ltd., Wiltshire, Great Britain.

Maviş, F. (2006), ***Otel Yönetimi,*** Detay Yayıncılık, Ankara.

McGregor, D., Gershenfeld-Cutcher, J. (2006), ***The Human Side of Enterprise,*** Annotated Edition, The McGraw-Hill Companies, New York, USA.

McKenna, E. (2000), ***Business Psychology and Organisational Behaviour: A Student's Handbook,*** 3rd Edition, Psychology Press, East Sussex, Great Britain.

McShane, L. S., Von Glinow, A. M. (2008), ***Organizational Behaviour,*** 4th Edition, McGraw-Hill/ Irwin, New York, USA.

Medlik, S., Ingram, H. (2000), ***The Business of Hotels,*** 4th Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, Great Britain.

Mendenhall, E. M., Osland, S. J., Bird, A., Oddov, R. G., Maznevski, L. M. (2008), ***Global Leadership: Research, Practice and Development,*** Routledge Inc., New York, USA.

Merkle, A. J. (1980), ***Management and Ideology: The Legacy of the International Scientific Management Movement,*** University of California Press, Los Angeles, USA.

Miner, B. J. (2005), ***Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership,*** M. E. Sharpe, Inc., New York, USA.

Montana, J. P., Charnov, H. B. (2008), ***Management,*** 4th Edition, Barron's Educational Series, New York, USA.

Morden, T. (2004), ***Principles of Management,*** Second Edition, Ashgate Publishing, Hants, England.

Mucuk, İ. (2005), ***Modern İşletmecilik***, 15. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Nelson, L. D., Quick, C.J. (2003), ***Organizational Behavior: Foundations/ Realities and Challenges,*** 4th Edition, South Western, Ohio, USA.

Nelson, B., Economy, P. (2005), ***The Management Bible***, John Wiley&Sons, New Jersey, USA.

Northouse, G. P. (2009), ***Leadership: Theory and Practice,*** 5th Edition, SAGE Publications, California, USA.

Olalı, H., Korzay, M. (1993), ***Otel İşletmeciliği,*** 2. Baskı, Yayın No: 400, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Onal, G. (2000), ***İşletme Yönetimi ve Organizasyonu,*** 3. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Ott, J. S., Parkes, J. S., Simpson, B. R. (2008), ***Classic Readings in Organizational Behavior,*** 4th Edition, Thomson Wadsworth, Belmont, USA.

Özkalp, E., Kırel, Ç. (2001), ***Örgütsel Davranış,*** Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir.

Page, J. S., Connell, J. (2006), ***Tourism: A Modern Synthesis,*** 2nd Edition, Thomson Learning, London, UK.

Parker, C., Stone, B. (2003), ***Developing Management Skills For Leadership,*** Pearson Education, Essex, United Kingdom.

Peker, Ö., Aytürk, N. (2000), ***Etkili Yönetim Becerileri,*** Yayın No:35, Yargı Yayınevi, Ankara.

Plunkett, R. W., Attner, F. R., Allen, S. G. (2008): ***Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations,*** 9th Edition, Thomson South Western, Canada.

Pride, M. W., Hughes, J. R., Kapoor, R. J. (2009), ***Business,*** 10th Edition, South-Western Cengage Learning, Ohio, USA.

Qureshi, U. M. (2005), ***Management: Principle and Practice,*** Anmol Publications, New Delhi, India.

Raju, R. S., Parthasarathy, A. (2000), ***Management: Text and Cases,*** Prentice Hall of India, New Delhi, India.

Ranganayakulu, S. C. K. (2005), ***Organisational Behaviour,*** Atlantic Publishers, New Delhi, India.

Robbins, P. S., Coulter, M. (2003), ***Management,*** 7th Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.

Sadler, P. (2003), ***Leadership,*** 2nd Edition, Kogan Page, London, UK.

Saiyadain, S. M. (2006), ***Organisational Behaviour,*** 2nd Reprint, Tata McGraw-Hill Publishing, New Delhi, India.

Scarborough, M. N. (1992), ***Business: Gaining The Competitive Edge,*** Allyn and Bacon, Boston, USA.

Schermerhorn, R. J. Jr. (1996), ***Management,*** 5th Edition, John Wiley&Sons, New York, USA.

Schoell, F. W., Dessler, G., Reinecke, A. J. (1993), ***Introduction To Business: Opening Doors,*** 7th Edition, Allyn and Bacon, Massachusetts, USA.

Sheela, M. A. (2005), ***Economics of Hotel Management,*** 2nd Edition, New Age International Publishers, New Delhi, India.

Sharpley, R. (2005), ***The Management of Tourism,*** Edited by Lesley Pender and Richard Sharpley, SAGE Publications, London, Great Britain.

Shell, L. R. (2003), ***Management of Professionals,*** Revised and Expanded Second Edition, Marcel Dekker, Inc., New York, USA.

Singh, H. (2009), ***Organisational Behaviour,*** V. K. Publications, New Delhi, India.

Singla, K. R. (2009), ***Principles of Management,*** V.K. Publications, New Delhi, India.

Skyttner, L. (2002), ***General Systems Theory: Ideas& Applications,*** World Scientific Publishing, Singapore.

Stoner, F. A. J., Wankel, C. (1986), ***Management,*** 3rd Edition, Prentice-Hall International, New Jersey, USA.

Strong, P. E. (1965), ***The Management of Business- An Introduction,*** Harper&Row and John Weatherhill, New York, USA.

Szilagyi, D. A. Jr. (1981), ***Management and Performance***, Goodyear Publishing, Santa Monica-California, USA.

Şener, B. (2007), ***Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon,*** Geliştirilmiş 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Şimşek, Ş. M. (2005), ***Yönetim ve Organizasyon,*** Yenilenmiş 8. Baskı, Günay Ofset, Konya.

Terry, R. G. (1968), ***Principles of Management,*** 5th Edition, Richard D. Irwin Inc., Illinois, USA.

Tokol, T., Sabuncuoğlu, Z. (2003), ***İşletme,*** 5. Baskı, Furkan Ofset, Bursa.

Topping, A. P. (2002), ***Managerial Leadership***, McGraw-Hill, USA.

Tortop, N., İsbir, G. E., Aykaç, B. (2005), ***Yönetim Bilimi,*** Yeniden Düzenlenmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara.

Tuncer, D., Ayhan, D.Y., Varoğlu, D. (2007), ***Genel İşletmecilik Bilgileri***, Siyasal Kitabevi, Şubat, Ankara.

Ülgen, H., Mirze, K. S. (2004), ***İşletmelerde Stratejik Yönetim,*** 2. Basım, Literatür Yayınları No: 113, İstanbul.

Weihrich, H., Koontz, H. (1993), ***Management: A Global Perspective,*** 10th Edition, McGraw-Hill, New Jersey, USA.

Williams, C. (2007), ***Management,*** 4th Edition, Thomson South Western, Canada.

Witzel, M. (2004), ***Management,*** Oxon, United Kingdom.

Makaleler

Alkın, C., Ünsar, S. (2007), "Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", ***Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Cilt: 9, Sayı: 3, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara.

Alvesson, M., Sveningsson, S. (2003), "The Great Disappearing Act: Difficulties In Doing Leadership", ***The Leadership Quarterly,*** No: 14, Elsevier Science.

Arvonen, J., Pettersson, P. (2002), "Leadership Behaviours As Predictors Of Cost And Change Effectiveness", ***Scandinavian Journal of Management,*** No: 18.

Avolio, J. B., Rotundo, M., Walumbwa, O. F. (2009), "Early Life Experiences As Determinants of Leadership Role Occupancy: The Importance of Parental Influence and Rule Breaking Behavior", ***The Leadership Quarterly,*** No: 20, Elsevier Science.

Aykan, E. (2004), "Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri", ***Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** Sayı: 17, Yıl: 2004/2, Kayseri.

Bayat, B. (2005), "Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından Orta Kademe Yöneticileri", ***Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Cilt: 7, Sayı: 3, Gazi Kitabevi, Ankara.

Bluedorn, C. A., Jaussi, S. K. (2008), "Leaders, Followers and Time", ***The Leadership Quarterly,*** No: 19, Elsevier Science.

Byrne, J. G., Bradley, F. (2007), "Culture's Influence on Leadership Efficiency: How Personal and National Cultures Affect Leadership Style", ***Journal of Business Research,*** No: 60, Elsevier Science.

Chung, Y. K. (2000), "Hotel Management Curriculum Reform Based On Required Competencies of Hotel Employees and Career Success in the Hotel Industry", ***Journal of Tourism Management,*** No: 21, Elsevier Science.

Goleman, D. (2000), "Leadership That Gets Results", ***Harvard Business Review On Point,*** Product No: 4487, Harvard Business School Publishing.

Gregoire, B. M., Arendt, W. S. (2004), "Leadership: Reflections over the Past 100 Years", ***Journal Of The American Dietetic Association,*** Volume 104, No: 3.

Holmes, J. (2005), "Leadership Talk: How Do Leaders Do Mentoring and Is Gender Relevant?", ***Journal of Pragmatics,*** No: 37, Elsevier Science.

Hoyt, L. C., Simon, S., Reid, L. (2009), "Choosing the Best (Wo)man for the Job: The Effects of Mortality Salience, Sex and Gender Stereotypes on Leader Evaluations, ***The Leadership Quarterly,*** No: 20, Elsevier Science.

Javed, R. (04.01.2009), "Managerial Skills", http://www.articlesbase.com/management-articles/managerial-skills-708033.html

Knouse, B. S. (2007), "Takımları Birleştirmek için Takım Bağlılığını İnşa Etmek",Çeviren:Prof.Dr.Canan Çetin, http://www.canancetin.com/content/view/87/169/

Leonard, K., Masatu, C. M. (2006), *"*Outpatient Process Quality Evaluation and the Hawthorne Effect*",* ***Social Science& Medicine 63***, Published by Elsevier Science.

McCarthy, D. (07.10.2008), "Strategic vs. Operational Leaders", http://www.greatleadershipbydan.com/2008/10/strategic-vs-operational-leaders.html

Oates, S. (23.05.2010), "Leadership Styles – Autocratic vs Democratic vs Bureaucratic", http://www.leadership-expert.co.uk/leadership-styles/

Özalp, İ., Öcal, H. (2000), "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, ***Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** Cilt: 3, Sayı: 4.

Sosik, J. J., Dinger, L. S. (2007), "Relationships Between Leadership Style and Vision Content: The Moderating Role of Need For Social Approval, Self-monitoring and Need For Social Power", ***The Leadership Quarterly,*** No: 18, Elsevier Science.

Suutari, V., Riusala, K. (2001), "Leadership Styles in Central Eastern Europe: Experiences of Finnish Expatriates in the Czech Republic, Hungary and Poland", ***Scandinavian Journal of Management,*** No: 17, Pergamon.

Şimşeker, M., Ünsar, S., Oğuzhan, A. (2008), "Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Uygulamalı bir Çalışma", ***Finans Politik&Ekonomik Yorumlar,*** Cilt: 45, Sayı: 521, Neşa Ofset, İzmir.

Tağraf, H., Çalman, İ. (2009), "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,*** Cilt: 23, Sayı: 2, Erzurum.

Zaccaro, J. S., Rittman, L. A., Marks, A. M. (2001), "Team Leadership"*,* ***The Leadership Quarterly,*** No: 12, Elsevier Science.

Tezler

Aktaş, A. (2006), *"Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi", B****asılmamış Yüksek Lisans Tezi,*** Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Aysel, L. (2006), *"Liderlik ve Duygusal Zeka", B****asılmamış Yüksek Lisans Tezi,*** Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Başkonak, S. (2006), "*Otel İşletmeleri Açısından Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Hilton Otellerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama",* ***Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,*** Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çakal, Ö. (2009), "*Özel ve Kamu Hastane İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma"*, ***Basılmamış Yüksek Lisans Tezi***, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Dalgın, T. (2008), "*Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş*

*Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi***, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Durmuş, E. A. (2001), "*Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye'de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi***, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Ertürk, C. (2008), "*Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Hazır Mutfak Sektöründe Uygulama", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,*** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

İlhan, H. M. (2006), "*Yöneticilerin Liderlik Tiplerinde Öne Çıkan Davranış Uygulamalarının İncelenmesi: Gaziantep Turizm Sektöründe Bir Uygulama", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,*** Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Sağır, C. (2006), "*Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma"*, ***Basılmamış Yüksek Lisans Tezi***, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Şimşek, A. (2006), *"Duygusal Zekanın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi***, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Taşkıran, E. (2005), "*Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,*** Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Ulusoy, Y. (2008), "*Günümüz İşletmelerinde Müşteri Odaklı Yönetim Yaklaşımları ve Müşteri Memnuniyetine İlişkin Bir Araştırma", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,*** Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

İnternet Kaynakları

http://www.follettfoundation.org/mpf.htm, Erişim Tarihi: 24.03.2010.

http://www.implementer.com/implementer/web/images/vy.gif, Erişim Tarihi: 30.05.2010.

http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF530CECBE8DDD1920ED87D8E8A6DCB127, Erişim Tarihi: 05.03.2010.

http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, Erişim Tarihi: 22.05.2010.

http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/04/27/what-is-tannenbaum-schmidt-continuum-theory-says/, 27.04.2008.

http://www.leadership-toolbox.com/democratic-leadership-style.html, Erişim Tarihi: 23.05.2010.

http://www.learn-to-be-a-leader.com/tannenbaum-schmidt.html, Erişim Tarihi: 29.05.2010.

http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/20223.html, Erişim Tarihi: 08.05.2010.

yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2008/bby208/, Tonta, Y., Faktör Analizi Sunusu, Erişim Tarihi: 22.05.2010.

EKLER

Ek-1: Liderlik Tarzı Betimleme Anketi

Sayın yönetici;

Elinizdeki anket, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerde demografik özelliklerin liderlik için yeterliğinin ölçülmesini amaçlamaktadır. Elde edilecek veriler, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda devam etmekte olduğum yüksek lisans tezim için bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu yüzden isim belirtmenize gerek yoktur. Yardımlarınız ve ilginiz için teşekkür ederim.

Serol KARALAR
Trakya Üniversitesi

LÜTFEN SİZE UYGUN OLAN BÖLÜMÜ İŞARETLEYİNİZ ***(X)***

1. Cinsiyetiniz? ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız? ( ) 18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56-65 ( ) 66 ve üzeri

3. Doğum yeriniz (Lütfen il olarak belirtiniz)? .....

4. Medeni durumunuz? ( ) Bekar ( ) Evli

5. (4.soruya"Evli" yanıtını verdiyseniz) Eşinizin iş durumu? ( ) Çalışıyor ( ) Çalışmıyor

6. Bakmakla yükümlü olduğunuz çocuk sayısı? ( ) Yok ( ) Bir ( ) İki ( ) Üç ( ) Üçten fazla

7. Eğitim durumunuz? ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

8. Aylık geliriniz? ( ) 618 TL ve altı ( ) 619-1000 TL ( ) 1001-3000 TL
( ) 3001-5000 TL ( ) 5001-7000 TL ( ) 7001 TL ve üzeri

9. Yetişme çağınızda (7-18 yaş arası) en uzun süre bulunduğunuz yer?
( ) Köy ( ) Belde ( ) İlçe ( ) İl ( ) Büyükşehir

10. Turistik özelliği olan bir yerde mi büyüdünüz? ( ) Evet ( ) Hayır

11. Siz dahil toplam kaç kardeşsiniz? ( ) Tek çocuk ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ve üzeri

12. Babanızın eğitim durumu? ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

13. Annenizin eğitim durumu? ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

14. Ebeveynleriniz turizm sektöründe çalıştı mı? ( ) Evet ( )Hayır

15. Kaç yıllık tam zamanlı iş deneyiminiz var? ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl
( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri

16. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz? ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl
( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri

17. Bu işletmedeki çalışma pozisyonunuz nedir? ( ) Genel Müdür ( ) Mali İşler Müdürü
( ) Teknik Müdür ( ) İnsan Kaynakları Müdürü ( ) Önbüro Müdürü ( ) Güvenlik Müdürü
( ) Misafir Hizmetleri Müdürü ( ) Satın Alma Müdürü ( ) Halkla İlişkiler Müdürü
( ) Satış ve Pazarlama Müdürü ( ) Yiyecek-İçecek Müdürü ( ) Kat Hizmetleri Müdürü

18. Turizm ve otelcilik eğitimi aldınız mı? ( ) Evet ( ) Hayır

19. (18. soruya "Evet" yanıtını verdiyseniz)Aldığınız eğitimin düzeyini belirtiniz(Lise, lisans vb.).....

20. ***Liderlik konusunda bir eğitime (lider geliştirme kursu vb.) katıldınız mı?*** ( ) Evet ( ) Hayır

21. ***Bildiğiniz yabancı diller ve seviyeleri?***

	Çok İyi	***İyi***	***Orta***	***Düşük***
Almanca	( )	( )	( )	( )
Fransızca	( )	( )	( )	( )
İngilizce	( )	( )	( )	( )
Diğer	( )	( )	( )	( )

LÜTFEN SİZE UYGUN OLAN BÖLÜMÜ İŞARETLEYİNİZ (X)

Davranışlar	***Kesinlikle katılmıyorum***	***Katılmıyorum***	***Fikrim yok***	***Katılıyorum***	***Kesinlikle katılıyorum***
1.Etrafımda fikir ve önerilerime güvenen çalışanların olmasını isterim.					
2.Çalışanlar üzerinde otorite sağlamak işimin bir parçasıdır.					
3.Çalışanlara işleri hakkında sorular sormak iyi bir uygulamadır.					
4.Çalışanları, performanslarından dolayı takdir etmek benim için önemlidir.					
5.Çalışanların başarılarını kendi kişisel başarılarımdan üstün tutarım.					
6.Çalışanları psikolojik yönden desteklerim.					
7.Çalışanlar beni kendilerine örnek alırlar.					
8.Takım ruhu oluşturmak benim için önemlidir.					
9.Bir takımın lideri olmak ve bu takımın üyelerini yönlendirmek beni mutlu eder.					
10.İşyerinde krizi aşma sürecinde çalışanların beni takip etmelerini sağlarım.					
11.Bölümüm dışındaki toplantılarda takımımı temsil etmek benim için gurur vericidir.					
12.Çalışma arkadaşlarımın sorunlarıyla yakından ilgilenirim.					
13.Çalışma ortamında oluşan anlaşmazlıkların çözümünde etkin bir rol alırım.					
14.İşletmedeki diğer departmanlarla da işbirliğine giderim.					
15. Yaratıcılığım, sahip olmam gereken özelliklerden biridir.					
16.Çalışanlardan gelen yeni fikirlere her zaman açığımdır.					
17.Çalışanlar benim önerilerimi dikkate alırlar.					
18.Çalışma hayatımda birçok defa liderliği üstlenmem için ısrar edilmiştir.					
19.Çalışanların bana inandıklarını ve güvendiklerini hissederim.					
20.Çalışanların iş ile ilgili önerilerimi dikkate almalarını isterim.					
21. Takım arkadaşlarıma danışmadan hareket ederim.					

22.Çalışanlara iş ile ilgili sınırsız özgürlük tanırım.					
23. Sorunların çözülmesinde çalışanların kendi inisiyatiflerini kullanmalarına izin veririm.					
24.Çalışanların performans artırma ve kariyer geliştirme çabalarına destek veririm.					
25.Çalışanların planlı hareket etmelerini isterim.					
26.Çalışanların standart kural ve düzenlemelere uyup uymadıklarını kontrol ederim.					
27.Sorunların çözülmesinde benim belirlediğim yolların izlenmesini isterim.					
28. Yenilikçi tavrım, sahip olmam gereken özelliklerden biridir.					

Ek-2: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Sahip Olması Gereken Özellikler

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu kapsamında yayınlanan Turizm Tesisleri Yönetmeliği'ne göre beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 120 odalı otellerdir. Bu yönetmelikte beş yıldızlı otellerde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralandırılmıştır:

1) - Kişi başına en az 1.2 metrekare düşecek şekilde en az 100 kişilik ikinci bir çok amaçlı salon ve fuayesi,

- Kapalı veya açık yüzme havuzu,

- En az 100 kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,

- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az 100 kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetlerinin verildiği mahaller,

- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az 100 kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,

- En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,

- Pasta ve içki servisi verilen en az 100 kişilik salon,

- En az beş çeşit Türk yemeğinden oluşan bir mönünün de sunulduğu ikinci bir lokanta,

- Telefon, faks, bilgisayar vb. büro hizmetlerine yönelik çalışma salonu,

- Kafeterya ve snack bar,

ünitelerinden en az üç adedi.

2) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörü,

3) Oda sayısının en az %20'si kadar park yeri imkanı olan garaj veya üzeri kapalı otopark,

4) Uydu veya video yayınları imkanı,

5) Bay ve bayan kuaförü,

6) Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon,

7) 24 saat oda servisi,

8) Turizm amaçlı satış üniteleri.